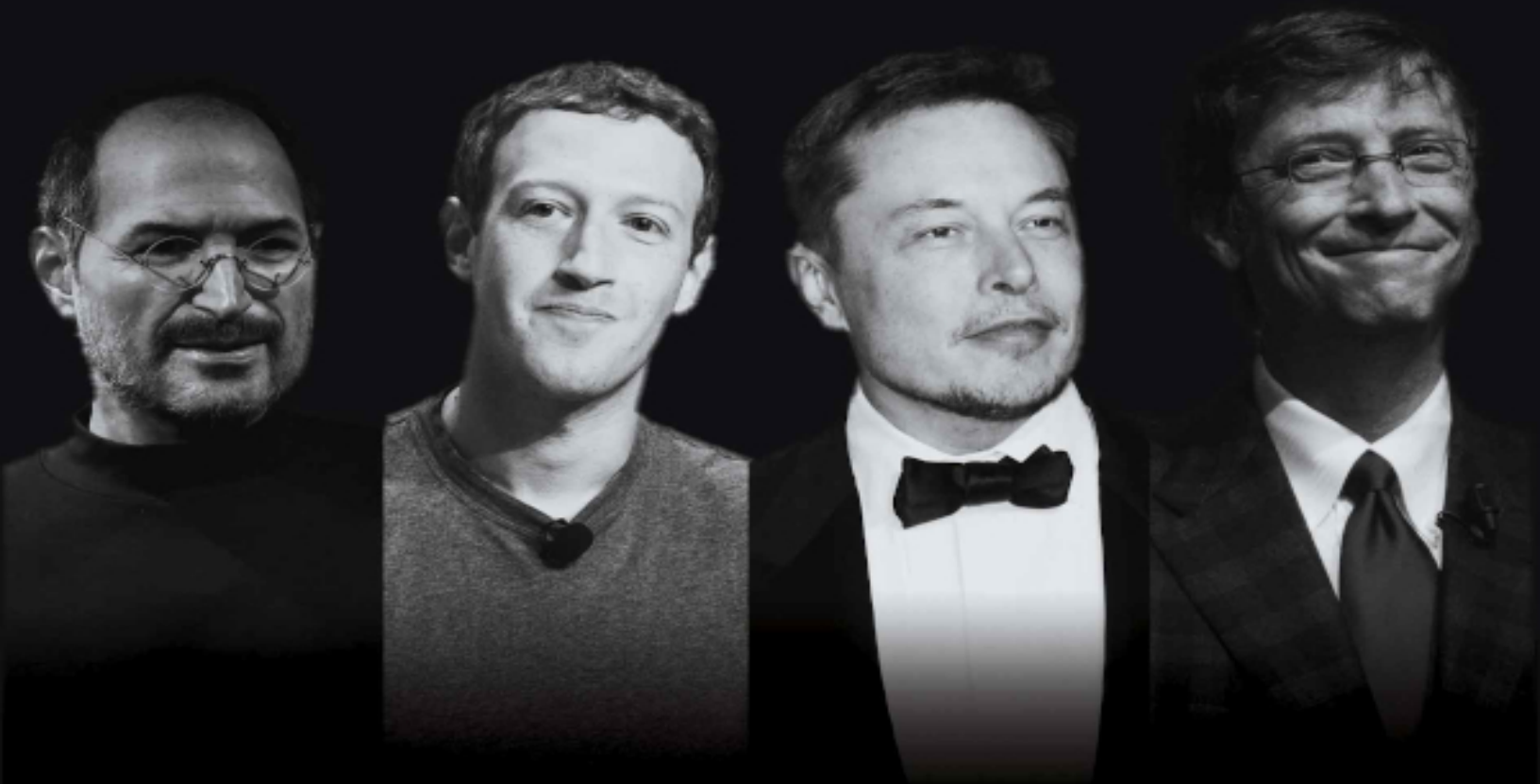




GEORGE ILIAN

VISIONÁRIOS QUE TRANSFORMARAM O MUNDO

STEVE JOBS • MARK ZUCKERBERG • ELON MUSK • BILL GATES
WARREN BUFFETT • RICHARD BRANSON • OPRAH WINFREY
TONY ROBBINS • JACK MA • ARNOLD SCHWARZENEGGER



**VISIONÁRIOS
QUE TRANSFORMARAM
O MUNDO**

Universo dos Livros Editora Ltda.

Avenida Ordem e Progresso, 157 – 8º andar – Conj. 803

CEP 01141-030 – Barra Funda – São Paulo/SP

Telefone/Fax: (11) 3392-3336

www.universodoslivros.com.br

e-mail: editor@universodoslivros.com.br

Siga-nos no Twitter: [@univdoslivros](https://twitter.com/univdoslivros)

GEORGE ILIAN

VISIONÁRIOS
QUE TRANSFORMARAM
O MUNDO

São Paulo
2020

Grupo Editorial
UNIVERSO DOS LIVROS

Top visionaries who changed the world

© by **George Ilian**

© **2020 by Universo dos Livros**

Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei 9.610 de 19/02/1998.

Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados: eletrônicos, mecânicos, fotográficos, gravação ou quaisquer outros.

Diretor editorial

Luis Matos

Gerente editorial

Marcia Batista

Assistentes editoriais

Letícia Nakamura

Raquel F. Abranches

Tradução

Cristina Lasaitis

Preparação

Alexander Barutti

Revisão

Juliana Gregolin

Arte

Valdinei Gomes

Capa

Vitor Martins

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Angélica Ilacqua CRB-8/7057

I29v

Ilian, George/Visionários que transformaram o mundo/
George Ilian; tradução de Cristina Lasaitis. — São Paulo:
Universo dos Livros, 2020.

ISBN: 978-65-5609-010-8

Título original: *Top visionaries who changed the world*

1. Empreendedores 2. Empreendedorismo 3. Sucesso nos negócios 4. Personalidades I. Título II. Lasaitis, Cristina

20-1889

CDD 658.421

NOTA DO AUTOR

E se você pudesse se sentar para jantar com alguns dos empreendedores mais bem-sucedidos do mundo e conversar com eles? O que você perguntaria? Que ideias de negócios e lições de vida eles dariam a você? Obviamente, não foi possível colocar nenhum desses empreendedores extraordinários à sua mesa de jantar – não importa quem estava cozinhando ou o que estava sendo servido.

Mas posso ser seu embaixador e apresentarei em meu livro – *Visionários que transformaram o mundo* – pessoas que realmente mudaram a maneira como vivemos e pensamos, como trabalhamos e nos divertimos, enfim, como vemos o mundo agora. Alguns podem até ser controversos e nos dar exemplos ruins. Apesar disso, cada capítulo traz lições de vida e de negócios de uma pessoa muito famosa e bem-sucedida.

Uma coisa que aprendi ao longo dos anos como empreendedor é que, se você não tem paixão pelo negócio que está administrando, a probabilidade de não ter sucesso é muito alta. Estou aqui para alimentar essa paixão, oferecendo ótimas ideias nas quais você pode confiar. Meu objetivo é motivar e inspirar o leitor a agir e ter sucesso na vida. Fiquei muito inspirado a começar a trabalhar para mim e ser meu próprio chefe quando li a biografia de Richard Branson, enquanto a de Steve Jobs me fez querer ser o melhor no que faço. Porém, ler esses livros com mais de quinhentas páginas consome tempo. Por isso, coloco, aqui, as informações mais importantes sobre cada pessoa de forma concisa, para que você possa se beneficiar ao máximo do livro no menor período de tempo. Em resumo, você aprenderá as coisas mais importantes sobre cada uma dessas pessoas; elas o motivarão e economizarão seu tempo!

Como essas dez pessoas foram escolhidas? Principalmente pelo seu impacto. Quão original foi a ideia delas? Quão influente essa ideia se tornou? Ela transformou nossa vida pessoal de maneira significativa? Alterou nossa vida profissional para nos tornar mais produtivos, mais reflexivos e mais bem equipados para realizar coisas e deixar nossa marca neste mundo? É fato que as respostas a essas perguntas são inteiramente subjetivas. Assim como as escolhas das pessoas contempladas neste livro, todas elas são transformadoras

do mundo, pois seus produtos e serviços encontraram seu caminho – grande ou pequeno – para dentro de nossas vidas.

Tão importantes quanto os produtos e serviços que esses visionários trouxeram ao mundo, eles também mereceram sua reputação por criar locais de trabalho que incentivam a criatividade, a inovação e o significado.

O objetivo é trazer a experiência pessoal e a sabedoria deles a estas páginas para seu benefício, para inspirar você a aprender e alcançar o sucesso. Quero que este livro seja uma meditação sobre empreendedorismo e uma inspiração para aqueles que desejam criar algo significativo por si mesmos. Falando em empreendedores, há muito mais semelhanças do que diferenças na forma como eles pensam. Todos começam sem pensar em si mesmos; eles pensam externamente: como podem ajudar seu país (ou mesmo o mundo).

Existem três atributos principais que todo empreendedor compartilha: senso de oportunidade, aceitação de riscos e de potencial fracasso, independência e controle.

SENDO DE OPORTUNIDADE

Onde outras pessoas veem perturbações e caos, os empreendedores veem oportunidades. É uma noção simples, até romântica, de empreendedorismo. Ainda assim, muitos grandes negócios foram criados por pessoas que conseguiram identificar claramente uma oportunidade no caos de um mercado saturado.

ACEITAÇÃO DE RISCOS E DE POTENCIAL FRACASSO

Embora os empreendedores estejam muito mais dispostos a assumir o risco necessário para criar algo novo, eles estão prontos a admitir a possibilidade de estarem errados. Às vezes, terrivelmente errados. Entre os capitalistas de risco, de fato, o fracasso é visto como um distintivo de honra, pois você aprende muito mais com seus fracassos do que com seus sucessos. Como Arnold Schwarzenegger disse: “A força não vem da vitória. Suas lutas desenvolvem seus pontos fortes. Quando você passa por dificuldades e decide não se render, isso é força”.

INDEPENDÊNCIA E CONTROLE

Quase todo mundo quer ter um senso de independência e controle sobre sua vida. Porém, para os empreendedores, ter independência e controle é tanto uma necessidade quanto um desejo. Steve Jobs é um ótimo exemplo disso, controlando a experiência completa de usuário, desde a compra e o empacotamento até o hardware e o software. Não se engane: a necessidade de controle é fundamental para a visão do empreendedor. Indivíduos com um foco externo de controle geralmente acreditam que os eventos acontecem como resultado de circunstâncias que estão além de seu controle. Por outro lado, as pessoas que possuem um *locus* de controle interno acreditam que os eventos em sua vida resultam diretamente de suas próprias ações ou comportamentos.

Por essas três posições principais, os empreendedores mostram força, tenacidade e persistência. Eles vivem o que acreditam, construindo o sucesso por meio de uma cultura e de valores fortes. Eles procuram nichos e lacunas no mercado. São arquitetos de sua própria visão apaixonada e focada. Uma característica pouco notada entre muitos dos empreendedores mais bem-sucedidos é a tragédia pessoal. Por exemplo, Oprah Winfrey foi abusada sexualmente dos nove aos treze anos de idade, e Steve Jobs não era desejado por seus pais biológicos e foi destinado à adoção quando recém-nascido. Mas eles tinham vontade de superar todos os obstáculos. Isso vem da confiança em si mesmos, e muitos desses empreendedores compartilham essa adversidade fundamental. Se há perturbações em suas vidas, parece haver uma visão para ir além de seus limites.

Todas essas características e desafios são altamente evidentes nas conversas a seguir com alguns dos maiores empreendedores do mundo. Esses construtores excepcionais de instituições oferecem verdadeiros tesouros de *insights*: como aproveitar novas oportunidades, criar empresas valiosas e duradouras, liderar pessoas, pensar de forma mais criativa e superar obstáculos. Todos eles sabem como vencer. Todos eles são vencedores.

Este livro vai estimular seu pensamento e sugerir os ajustes necessários para garantir o sucesso dentro de sua situação. Espero que essas ideias lhe forneçam inspiração para descobrir mais ou desenvolver seu pensamento de acordo com novos caminhos criativos e gerar ideias brilhantes para sua vida e seus negócios.

SUMÁRIO

Steve Jobs
Jack Ma
Bill Gates
Elon Musk
Mark Zuckerberg
Oprah Winfrey
Richard Branson
Tony Robbins
Warren Buffett
Arnold Schwarzenegger

Steve Jobs

► Lições de vida e de negócios

INTRODUÇÃO

Os gênios vêm em vários formatos e cores e, quando entram em uma sala, quase esperamos que eles brilhem ou vibrem com uma energia especial que os diferencia do restante de nós. Para muitas pessoas, o cavalheiro de constituição franzina, grisalho e de óculos, com blusa de gola alta preta, mangas compridas e jeans azuis, nunca teria sido motivo para um segundo olhar. Steve Jobs foi extraordinário em sua aparente normalidade.

No entanto, quando você observa em profundidade, Jobs estava longe de ser comum. Sua perspicácia, persistência e fé absoluta na marca Apple e nos produtos Apple catapultaram a empresa do nada, em 1976, para o status de superestrela mundial hoje: a Apple é a segunda maior (e a mais conhecida) empresa de tecnologia da informação ao consumidor do mundo; é também a maior corporação de capital aberto do mundo. Sua receita mundial em 2014 totalizou US\$ 182 bilhões; e, no final de 2014, a Apple se tornou a primeira empresa norte-americana a ser avaliada em mais de US\$ 700 bilhões. Se você quer entender a Apple, precisa pensar grande. Se, como Jobs, deseja conceber uma história de sucesso como a da Apple, precisa ter ambição e imaginação ilimitadas para pensar ainda mais alto.

O nascimento e o renascimento da Apple não foram de forma alguma suas únicas conquistas. Jobs também fundou a pioneira NeXT, que viria a ser o seu retorno à Apple em 1997. Ele comprou a Pixar da Lucasfilm e fez dela um sucesso de bilheteria, entregando obras como *Toy Story*, *Procurando Nemo* e *Monstros S.A.* para encantar uma geração de crianças (e seus pais) em todo o

mundo. E, quando ele vendeu a Pixar para a Disney, tornou-se o maior acionista da Disney e um valioso membro do conselho.

Coletivamente, por meio de suas realizações, Jobs transformaria o mundo da tecnologia de consumo, não apenas na computação, mas também na música e na animação digital. Ele trazia linhas de produtos anteriormente inconcebíveis para o mercado, vendia esses produtos diretamente aos consumidores e tornava a computação algo mais legal do que nunca. Ele foi muito acertadamente aclamado como o grande empresário e CEO de sua geração e um dos maiores inovadores de todos os tempos.

Esta é uma introdução a Steve Jobs, sua vida e obra. Esta narrativa é contada cronologicamente e em trechos curtos, para que você possa se aprofundar e aprender sobre um período específico da vida dele, um projeto ou uma conquista em particular. Para facilitar o aprendizado e para fazer você pensar sobre o que Jobs pode ensinar com sua vida e seus negócios, há breves lições, uma no final de cada seção, que resumem os pontos mais importantes a serem lembrados. Nem todos estamos destinados a nos tornar Steve Jobs ou fundar uma empresa revolucionária como a Apple, mas podemos tirar o máximo de proveito de seu exemplo e ter mais sucesso no que fazemos.

NASCE UM GÊNIO

Steve Jobs nasceu em São Francisco, em 24 de fevereiro de 1955. Seus pais biológicos, Abdulfatah “John” Jandali, nascido na Síria, um estudante de graduação da Universidade de Wisconsin, e sua mãe, uma estudante suíço-americana chamada Joanne Carole Schieble, não estavam planejando ser pais tão cedo e, mesmo depois que Schieble ficou grávida, seu pai conservador se recusou a deixá-los se casar. Eles deram o bebê para a adoção assim que ele nasceu, e Steve foi adotado por Paul e Clara Jobs, que estavam casados desde 1946, mas infelizmente eram incapazes de ter seus próprios filhos. Schieble havia especificado que o bebê deveria ser adotado apenas por pais graduados. Embora os pais adotivos tivessem pouca educação formal, um acordo foi firmado e prometeram incentivar e apoiar financeiramente o filho até a universidade.

1. O seu começo na vida não é o mais importante: é onde você termina que conta.

Embora muitas crianças adotadas descrevam sentimentos de perda, abandono ou, de algum modo, de não pertencimento, Jobs não tinha essas preocupações.

Ele acreditava que não fora abandonado, mas escolhido, e afirmou que Paul e Clara Jobs “eram 1.000% seus pais”. Em sua biografia autorizada, reiterou: “Paul e Clara são 100% meus pais. E Joanne e Abdulfatah são apenas um banco de espermatozoides e de óvulos. Não é rude, é a verdade”. Os Jobs deram carinho ao filho adotivo e lhe proporcionaram uma infância confortável e estável.

2. Não tenha medo de falar a verdade.

Quando Jobs tinha cinco anos, a família se mudou para Mountain View, que mais tarde se tornaria o coração do Vale do Silício. Logo após a mudança, eles adotaram uma filha, Patty. A família Jobs estava completa e a infância de Jobs era normal e estável. Sua mãe trabalhava como contadora para a Varian Associates, uma das primeiras empresas de alta tecnologia da Califórnia, e seu pai trabalhava como mecânico e carpinteiro.

O jovem Jobs foi incentivado a trabalhar ao lado de seu pai na oficina e, como resultado, adquiriu muitas habilidades práticas. Jobs aprendeu como as coisas funcionam e como fazê-las com as próprias mãos. O casal Jobs eram pessoas despretensiosas e práticas, e sua ética de trabalho foi passada para os dois filhos.

3. Habilidades práticas e trabalho duro sustentam as conquistas.

Jobs era uma criança inteligente e obteve nas provas do ensino fundamental notas dois anos mais avançadas que o esperado para a sua idade, mas não era um aluno particularmente dedicado e costumava perturbar as aulas. Ele pulou um ano na escola e, enquanto estava na Homestead High School, em Cupertino, fez uma grande amizade com Bill Fernandez (que mais tarde se tornou o primeiro funcionário da Apple Computers), que apresentou Jobs a seu vizinho, Steve Wozniak. Juntos, Jobs e Wozniak transformariam o mundo da tecnologia.

4. Os relacionamentos pessoais são vitais para o sucesso.

Jobs se formou do ensino médio em 1972 e, fiel à promessa de seus pais, matriculou-se no Reed College, em Portland, Oregon, apesar do fato de que mal podiam se dar ao luxo de pagar a faculdade. Jobs ficou apenas seis meses na Reed antes de desistir. Ele dormia no chão do dormitório dos amigos, reciclava garrafas de Coca-Cola para ganhar alguns centavos e fazia refeições gratuitas no templo Hare Krishna. Esse poderia ter sido o fim da história de Jobs, mas só o fato de que ele não tinha interesse na educação convencional não significava que ele seria um perdedor ao longo da vida.

5. Nada está abaixo de você quando você está começando.

No mesmo ano, Wozniak projetou e construiu uma nova versão do icônico jogo para arcade *Pong* e pediu ao amigo Jobs que o apresentasse à Atari, em sua sede. Pensando que Jobs era o criador, a Atari ofereceu a ele um emprego como técnico. Jobs não os dissuadiu.

Jobs trabalhou para a empresa no início dos anos 1970, mas tirou um período sabático de sete meses para viajar à Índia, onde ficou em um ashram e buscou a iluminação espiritual com vários mestres religiosos. Ele estudou o budismo zen seriamente, considerou se tornar um monge no templo Eihei-ji no Japão e permaneceu um budista praticante ao longo de sua vida.

6. Conheça a si mesmo.

As viagens de Jobs nesse período tiveram um efeito profundo nele. Quando a revista *Wired* lhe perguntou, em 1996, sobre a importância de ganhar experiência, ele disse:

Infelizmente, essa *commodity* é muito rara. Muitas pessoas em nossa indústria não tiveram experiências tão diferentes. Portanto, elas não têm pontos suficientes para conectar e acabam com soluções muito lineares, sem uma ampla perspectiva dos problemas. Quanto maior a compreensão da experiência humana, melhor o *design* que teremos.

Quando o *New York Times* perguntou sua opinião sobre Bill Gates, Jobs traçou paralelos com sua própria vida e deu a entender que Gates teria se saído melhor se seguisse o seu exemplo:

Acho que ele [Gates] e a Microsoft são um pouco limitados. Ele seria um cara mais aberto se tivesse tomado ácido ou fosse para um ashram quando mais jovem.

Jobs estava convencido de que sua experiência transcultural como jovem na Índia e seus valores contraculturais eram essenciais para o desenvolvimento de seu pensamento. Ele acreditava que, a menos que você compartilhasse essas experiências e valores, não seria capaz de entendê-lo em um nível profundo. Desde o início, Jobs queria ser visto como um *outsider*, rebelde e independente.

7. Esteja aberto a novas ideias e experiências.

Quando Jobs voltou aos EUA, após seu período sabático, ele e Wozniak trabalharam em mais jogos de arcade para a Atari e também em dispositivos de discagem telefônica. Nos dois casos, o foco era reduzir o número de chips usados no design da placa de circuito, para que fossem mais baratos de fabricar. Os dois homens experimentaram tecnologias diferentes e venderam seus dispositivos ilegalmente, burlando as tarifas telefônicas das chamadas de longa distância.

A computação como disciplina estava em sua fase inicial em meados da década de 1970, mas Jobs e Wozniak ingressaram no Homebrew Computer Club, em Menlo Park, um grupo de indivíduos de mente técnica que conheciam, experimentavam, conversavam e trocavam peças como hobby. Foi na primeira reunião da Homebrew que Jobs viu um MITS Altair, um dos primeiros microcomputadores, e Wozniak subsequentemente lembrou que foi naquele momento que ele se inspirou a projetar o primeiro produto da Apple.

8. Mantenha-se a par das novas tecnologias.

O NASCIMENTO DA APPLE

Steve Jobs pode muito bem ser o rosto famoso da Apple, mas há um forte argumento de que Steve Wozniak era o cérebro da equipe, pelo menos na fase inicial da empresa. Inspirado pelas amostras de eletrônicos que ele e Jobs viram no Homebrew Computer Club, Wozniak construiu o kit de computador pessoal Apple I, uma placa de circuito pré-montada. Os usuários tinham de adicionar seu próprio monitor, fonte de alimentação e teclado, e o Apple I tinha apenas 4 kB de memória.

9. A única maneira de fazer um ótimo trabalho é amar o que você faz.

Mesmo que Wozniak fosse o técnico mais experiente, era Jobs quem tinha talento para os negócios e quem viu o valor comercial da invenção de Wozniak. Jobs obteve a primeira encomenda, de cinquenta máquinas, na Byte Store, uma loja de computadores local em Mountain View. O pedido valia US\$ 25 mil, as peças por si só custavam US\$ 20 mil, e, como os componentes foram comprados com crédito de trinta dias, todos os cinquenta computadores tiveram de ser construídos e entregues à Byte em dez dias. O Apple I começou a ser comercializado em julho de 1976, e uma única unidade custava US\$ 666,66 (equivalente a US\$ 2.763 hoje, valor ajustado pela inflação).

10. Conheça seus próprios pontos fortes e os das pessoas ao seu redor.

A Apple foi constituída como uma empresa em janeiro de 1977, quando o Apple I estava vendendo bem. Os únicos acionistas da empresa no momento da incorporação eram Jobs e Wozniak, que haviam comprado a fatia de um terceiro sócio, Ronald Wayne, por US\$ 800. Wayne, que era mais velho e, diferentemente de seus cofundadores, tinha posses, achou o empreendimento muito arriscado, embora depois viesse a lamentar sua saída prematura. Em fevereiro de 2015, o valor da Apple excedeu US\$ 700 bilhões. Se Wayne tivesse mantido suas ações de 10% até então, elas valeriam aproximadamente US\$ 60 bilhões.

11. Esteja preparado para fazer uma aposta.

Para expandir a empresa e, ao mesmo tempo, permitir a Wozniak que desenvolvesse novos produtos, Jobs teve de assumir a responsabilidade de levantar fundos substanciais. Ele convenceu Mike Markkula, o investidor-anjo que fez sua própria fortuna com as ações opcionais que adquiriu trabalhando na Intel, a fornecer um investimento de capital no valor de US\$ 80 mil e um empréstimo adicional de US\$ 170 mil. Em troca, Markkula assumiu um terço das ações da Apple e se tornou o funcionário número três.

Markkula era um engenheiro treinado e trouxe experiência e credibilidade à nova empresa. Ele escreveu programas para o Apple II, foi testador beta de produtos, apresentou Michael Scott como primeiro CEO e Presidente da Apple e ajudou Jobs a obter capital de risco adicional. Jobs foi humilde o suficiente para reconhecer suas próprias limitações, observar com atenção o que Markkula fazia e aprender com ele. Para Jobs, Markkula era um parceiro de negócios e um mentor, e esse período no final da década de 1970 foi provavelmente o momento de aprendizado mais importante na vida de Jobs.

12. Escolha seus investidores com sabedoria, pois eles podem oferecer mais do que apenas dinheiro.

O segundo projeto da Apple, chamado não tão imaginativamente de Apple II, foi lançado em abril de 1977 e, ao contrário do Apple I, teve um lançamento comercial na West Coast Computer Faire. Ele estava à frente de seus concorrentes por três razões: o Apple II possuía gráficos coloridos baseados em células; foi concebido em arquitetura aberta; e era possível usar uma fita cassete comum para fazer o armazenamento dos dados. As versões posteriores

podiam usar um disquete de 5.5” em vez de uma fita cassete, e havia uma interface personalizada chamada Disk II. O Apple II foi apenas um dos três computadores no mercado lançados especificamente para usuários domésticos. Coletivamente, esses três computadores eram conhecidos como a Trindade de 1977, e os outros dois modelos eram o Commodore PET e o Tandy Corporation TRS-80.

13. Seja inovador.

O primeiro programa de planilha de computador, VisiCalc, foi lançado em meados de 1979 pela Software Arts. Foi um dos primeiros softwares verdadeiramente amigáveis e foi vendido por menos de US\$ 100. Mais importante, nos primeiros doze meses em que esteve disponível, era compatível apenas com o Apple II. Os usuários compravam o Apple II especificamente para executar o VisiCalc, e o Apple II deixou de ser uma novidade exclusiva dos geeks de tecnologia e se tornou uma parte essencial dos escritórios. A Apple fez assim a transição para o mercado comercial sem ter de fazer alterações em seus produtos ou gastar uma fortuna em publicidade.

O crescimento da Apple acelerou-se ao longo do final da década de 1970. Jobs dirigia uma equipe de profissionais que incluía designers de computadores e aqueles que trabalhavam na linha de produção e, juntos, procuravam maneiras de utilizar os produtos e ideias existentes de forma inovadora. Jobs levou sua equipe à Xerox PARC, uma empresa de pesquisa e desenvolvimento em Palo Alto, em dezembro de 1979. Ali eles viram pela primeira vez a interface gráfica com o usuário (IGU) da Xerox, e Jobs teve certeza de que esse era o futuro da computação. Jobs negociou três dias de uso das instalações da Xerox em troca de US\$ 1 milhão em oferta pública inicial de ações, e foi o tempo necessário para sonhar com os principais recursos do Apple Lisa, o primeiro computador pessoal destinado a usuários corporativos individuais a ter uma interface gráfica. Sem dúvidas, a Xerox também se saiu bem com esse acordo: o preço em oferta pública inicial de ações que haviam pedido foi de apenas US\$ 10.

14. A compatibilidade com produtos relacionados, atuais e futuros, é importante.

O ano de 1980 foi marcante para a Apple – Jobs lançou o Apple III em maio, e a empresa ganhou uma chamativa matéria de capa tanto na *Kilobaud Microcomputing* (a principal revista para entusiastas de computadores) quanto no *Financial Times* – e, em 12 de dezembro, a Apple lançou sua oferta pública inicial (IPO). Quando a Apple abriu o capital, imediatamente criou trezentos

milionários (mais do que qualquer outra empresa na história) e levantou mais capital do que qualquer empresa norte-americana desde a Ford Motor Company, em 1956. O mercado estava fervilhando, e investidores e comentaristas queriam uma fatia da torta de maçã da Apple. O preço de abertura das ações da empresa era de US\$ 22, por isso a Xerox instantaneamente fez uma fortuna, assim como muitos outros capitalistas de risco que apoiaram a empresa em seus primeiros dias.

15. Seja generoso com todos os seus acionistas. Vocês podem alcançar sucesso e riqueza juntos.

A primeira reunião de acionistas da Apple como empresa pública ocorreu em janeiro de 1981. Jobs chegou à sala com um discurso pronto, mas, pouco depois do início da reunião, abandonou o roteiro e falou de improviso. Os investidores compraram parte da marca de Jobs e da Apple, e seu carisma e a paixão por seus produtos pesaram enormemente. Jobs exalava confiança e foi capaz de entusiasmar outras pessoas. Do mesmo modo como conseguiu convencer Mike Scott, da National Superconductor, a ingressar na Apple em 1978, ou quando Jobs estendeu a mão para John Sculley (então presidente da Pepsi Cola) para se tornar CEO da Apple em 1983, Sculley não teria sonhado em recusar. Jobs sabia que ter a equipe certa na Apple era a chave para seu sucesso a longo prazo, e não tinha medo de dizer às pessoas:

Meu modelo de negócios é os Beatles. Eles eram quatro caras que contingenciavam os traços negativos uns dos outros. Eles se equilibravam, e o total era maior que a soma das partes. É assim que vejo os negócios: grandes coisas nos negócios nunca são feitas por uma pessoa, são feitas por uma equipe de pessoas.

16. Esteja rodeado de brilhantismo.

O produto que colocou a Apple no mapa, mais do que qualquer outro (pelo menos nos anos de formação da empresa), foi o Macintosh, o primeiro computador pessoal produzido em massa com uma interface gráfica para o usuário e um mouse para controlá-lo. O Macintosh recebeu o nome do tipo preferido de maçã do designer Jef Raskin (o McIntosh), mas como outra empresa (McIntosh Laboratory Inc.) já possuía essa marca e se recusou a liberar o nome para Jobs, a alteração ortográfica era necessária.

Jobs estava pessoal e emocionalmente ligado ao Macintosh, assim como muitos membros de sua equipe de desenvolvimento. Ele contou à revista *Playboy* em 1985:

Acho que nunca trabalhei tanto em uma coisa, mas trabalhar no Macintosh foi a melhor experiência da minha vida. Quase todo mundo que trabalhou nele vai dizer isso. Nenhum de nós queria lançá-lo no final. Era como se soubéssemos que, uma vez que estivesse fora de nossas mãos, não seria mais nosso. Quando finalmente o apresentamos na reunião com os acionistas, todos no auditório aplaudiram durante cinco minutos. O que foi incrível para mim foi que pude ver a equipe do Mac nas primeiras fileiras. Era como se nenhum de nós pudesse acreditar que realmente tivéssemos terminado. Todo mundo começou a chorar.

Foi também quando Jobs estava trabalhando no Macintosh que seu colega Bud Tribble cunhou pela primeira vez a expressão “campo de distorção da realidade” (CDR) para descrever a capacidade de Jobs de convencer a si mesmo (e a todos os outros) que o que parecia impossível era, de fato, possível. Ele usou uma mistura de carisma, desafio, hipérbole e persistência obstinada para transmitir sua mensagem, embora os críticos tenham sugerido que Jobs às vezes permitia que a distorção da realidade fosse longe demais. Embora seus colegas estivessem cientes disso, eles caíam facilmente no CDR; foi assim que Steve Jobs foi inspirador e motivador como líder de equipe.

17. Crie e venda ótimos produtos nos quais você acredita.

O lançamento público do Macintosh foi inigualável a qualquer outro que tivesse acontecido antes ou depois. A Apple gastou US\$ 2,5 milhões comprando todas as 39 páginas de publicidade em uma edição especial da *Newsweek*; ela inseriu uma brochura de dezoito páginas em várias outras revistas; e exibiu seu agora infame comercial *1984*, dirigido por Ridley Scott, durante o Super Bowl. Essa transmissão nacional única custou à Apple US\$ 1,5 milhão, e o anúncio parodiou cenas do romance distópico de George Orwell, *1984*. A heroína do anúncio usava um Macintosh estampado em sua camiseta e juntos salvaram o mundo da conformidade. A resposta dos acionistas da Apple foi de êxtase.

18. Seja persistente. Seja persuasivo.

O Macintosh foi colocado à venda dois dias depois que o anúncio foi ao ar no Super Bowl. A empresa realizou a promoção “Faça o test drive de um Macintosh”, uma nova ideia pela qual qualquer pessoa com cartão de crédito poderia pegar emprestado um computador por 24 horas para testá-lo em casa. Duzentos mil consumidores participaram da promoção (muito acima das previsões da Apple), e a demanda foi tão grande que a Apple não conseguiu fabricar máquinas com rapidez suficiente para atendê-la. Eles aumentaram o preço de US\$ 1.995 para US\$ 2.495, e ainda assim os consumidores foram às lojas.

A interface gráfica do Macintosh era completamente nova, e os softwares existentes precisaram ser reescritos para que fossem compatíveis com ela. Para evitar ser descartada como uma novidade supérflua, a Apple teve de desenvolver seu próprio software para funcionar com sua nova plataforma. A Apple ofereceu dois programas que vinham com o computador, o MacWrite e o MacPaint, incentivou a Microsoft e o Linux a desenvolver versões compatíveis com Mac e lançou o seu próprio Macintosh Office antes do final de 1985. Esses foram os primeiros empreendimentos da Apple no mundo dos softwares, mas Jobs reconheceu que suas máquinas nunca dominariam o mercado a menos que houvesse programas suficientes e de alta qualidade para rodar nelas.

19. As pessoas que levam a sério o software devem fazer seu próprio hardware.

Embora Jobs fosse charmoso e persuasivo, ele também era desorganizado e irregular em seu estilo de gestão. Os colegas se lembram de Jobs fazendo reuniões até altas horas da madrugada e ainda esperando que os funcionários estivessem em suas mesas às sete horas da manhã seguinte. Isso inevitavelmente causou tensões no escritório, principalmente com o recém-nomeado Sculley. A relação de trabalho entre os dois homens se deteriorou substancialmente. Jobs tentou demitir seu CEO, mas falhou. A medida saiu terrivelmente pela culatra: o conselho de administração da Apple deu a Sculley a autoridade para remover Jobs de todos os cargos, exceto o de presidente, e então eles também o privaram de suas funções de gerência. Jobs parou de ir ao trabalho e renunciou completamente cinco meses depois.

20. Continue ávido, continue bobo.

O PRÓXIMO PASSO

Ferido por sua partida ignominiosa da Apple, que havia sido o principal aspecto de sua vida na última década, Jobs brincou brevemente com a ideia de atravessar a Cortina de Ferro e abrir uma empresa de computadores na URSS, além de se candidatar (sem sucesso) a tornar-se um astronauta civil a bordo da Estação Espacial Internacional. Com a responsabilidade comercial da Apple tirada de seus ombros, Jobs se tornou mais feliz e criativo: em um discurso na Universidade de Stanford em 2005, ele lembrou de sua demissão da Apple como a melhor coisa que poderia ter-lhe acontecido. Ele refletiu: “Tenho certeza de que nada disso teria acontecido se eu não tivesse sido demitido da Apple. Era um remédio de sabor horrível, mas acho que o paciente precisava dele”.

21. Olhe criticamente para si mesmo, reconheça seus erros e trabalhe duro para corrigi-los.

Jobs vendeu todas exceto uma de suas 6,5 milhões de ações da Apple e, conseqüentemente, embolsou US\$ 70 milhões, uma quantia enorme em qualquer época, mas especialmente em 1985. Usando a experiência adquirida na Apple, a primeira coisa que ele fez foi investir US\$ 7 milhões em dinheiro em um novo empreendimento, a NeXT, e fez uma parceria com o bilionário Ross Perot.

Jobs usou a experiência adquirida com a Apple de forma crucial nessa nova empresa, onde ele sozinho tomava as decisões e poderia levar os produtos na direção que desejasse. Ele tinha ideias sobre a arquitetura que queria seguir e as experimentou.

22. Não tenha medo de ser um iniciante novamente.

Com preço de US\$ 9.999, o primeiro computador NeXT era muito caro para os usuários domésticos e educacionais para os quais havia sido projetado originalmente. No entanto, continha tecnologias experimentais, como chips de processador de sinal digital, uma porta Ethernet integrada e um kernel Mach, e esses recursos inovadores o tornaram atraente para as comunidades financeira, científica e acadêmica.

Jobs identificou esse interesse e galvanizou a mídia para cobrir o luxuoso evento de gala que marcou o lançamento do produto. O palpite de Jobs de que o NeXT era mais adequado como máquina de pesquisa estava certo: enquanto trabalhava no CERN, Tim Berners-Lee inventou seu navegador para a World Wide Web em sua estação de trabalho NeXT.

Seguir seus instintos era importante para Jobs e, na maioria das vezes, eles se mostravam corretos. Ele refletiu sobre o assunto:

Você não pode conectar os pontos olhando para a frente; você só pode conectá-los olhando para trás. Então você precisa confiar que os pontos se conectarão de alguma forma no futuro. Você precisa confiar em alguma coisa – na sua intuição, destino, vida, carma, o que for. Essa abordagem nunca me decepcionou e fez toda a diferença na minha vida.

23. Faça o que você acha que é certo, mesmo se não fizer sentido no momento.

Jobs não estava satisfeito com a primeira versão do NeXT e em menos de um ano ele lançou o NeXTcube. Jobs anunciou o NeXTcube como o primeiro computador “interpessoal”: era um computador pessoal que você poderia usar para compartilhar arquivos de voz, imagens, gráficos e até vídeos por e-mail. Isso nunca tinha sido possível antes. Jobs disse a repórteres no *Computimes* e no *New Straits Times* que isso marcava uma revolução na computação e, sob muitos aspectos, era verdade. Os jornalistas captaram a mensagem e levaram-na adiante.

24. Se você não estiver satisfeito com o que fez, faça novamente.

É no desenvolvimento do NeXTcube que vemos a obsessão de Jobs pela estética, um fator importante no sucesso da Apple atualmente. Ele descreveu sua filosofia da seguinte maneira:

Quando você é um carpinteiro fazendo uma bela cômoda, não vai usar um pedaço de madeira de má qualidade na parte de trás, mesmo que esteja voltado para a parede e ninguém vá vê-lo. Você vai saber que ele está lá, então vai usar uma boa madeira na parte de trás. Para que você durma bem à noite, a estética e a qualidade devem ser respeitadas até o fim.

Para o horror do departamento de hardware da NeXT, Jobs exigiu que o NeXTcube recebesse uma carcaça de magnésio. Isso não era apenas mais caro, mas também mais difícil de trabalhar do que as estruturas de plástico anteriores. Jobs venceu a discussão por força da personalidade, e desde então ele sempre esteve associado ao desenvolvimento de produtos que são visualmente atraentes e funcionais.

25. Funcionalidade e design andam de mãos dadas quando você está desenvolvendo um produto desejável.

Jobs entendeu por sua experiência com o Macintosh que os usuários queriam que os softwares de primeira linha fossem executados em suas novas máquinas e incentivou os desenvolvedores a projetar programas compatíveis com o NeXT. As máquinas vieram com o *Mathematica* pré-instalado (um programa para quem trabalha nas áreas científicas, de engenharia, matemática e computação). Tim Berners-Lee fez o primeiro navegador da Web para plataformas NeXT e, no início dos anos 1990, havia também vários jogos de computador disponíveis para máquinas NeXT, incluindo *Doom*, *Heretic* e *Quake*. Foi possível instalar o *Merriam-Webster Dictionary* e, caso apetecesse, as *Obras completas de Shakespeare*.

Os computadores NeXT a princípio tinham seu próprio sistema operacional, o NeXTSTEP. Mas, um ano após o lançamento das primeiras máquinas NeXT, Jobs percebeu que era o sistema operacional, e não o hardware do computador, que faria da NeXT uma fortuna. Portanto, ele deu o passo ousado de reorientar a estratégia de negócios da empresa. Em 1991, supervisionou o desenvolvimento de uma versão compatível com PC do NeXTSTEP e, em janeiro de 1992, realizou uma demonstração na NeXTWorld Expo. Em meados de 1993, o software estava vendendo bem para clientes corporativos. Os criadores de tendências do setor, como Chrysler, First Chicago NBC e Swiss Bank Corporation, bem como órgãos governamentais, incluindo a Agência Central de Inteligência, a Agência de Segurança Nacional e o Laboratório de Pesquisa Naval, adotaram o sistema operacional, e sua confiança no software incentivou outros a seguir o exemplo.

26. Transforme consumidores em apóstolos, não apenas clientes.

Sob a liderança de Jobs, a NeXT parou de fabricar hardware completamente em 1993 e concentrou-se apenas em software. A Sun Microsystems investiu US\$ 10 milhões na NeXT e, juntos, Jobs e o CEO da Sun, Scott McNealy, construíram um novo sistema operacional chamado OpenStep, cuja versão estava disponível para o Microsoft Windows. Mais importante do que isso, no entanto, foi o lançamento do WebObjects, uma plataforma para a criação de aplicativos Web dinâmicos em larga escala. Esse software foi adotado pela BBC, Disney, World-Com e Dell, além de outros grandes conglomerados internacionais, e foi esse único produto que fez da NeXT um alvo de aquisição tão desejável para a Apple em 1996 (consulte *Retorno à Apple*).

27. Concentre-se em seus pontos fortes.

Enquanto trabalhava na NeXT, Jobs experimentou estratégias originais de gerenciamento de negócios e novos produtos. Ele queria criar uma cultura corporativa completamente nova e melhorar o senso de comunidade na empresa. Jobs enfatizou o fato de que sua equipe não era de funcionários, mas de membros da empresa, que, como tal, tinham direito a muitos benefícios: até a década de 1990, havia apenas dois planos salariais básicos em oferta, US\$ 75 mil/ano para aqueles que ingressaram antes de 1986 e US\$ 50 mil/ano para aqueles que se juntaram depois. As análises de desempenho aconteciam a cada seis meses e, se você se saísse bem, receberia um aumento salarial. Os funcionários eram pagos mensalmente com antecedência (em vez de duas semanas depois, como era o costume no Vale do Silício na época), e o seguro-saúde da empresa estava disponível para casais não casados e do mesmo sexo, bem como para casados.

Os escritórios da NeXT, projetados pelo arquiteto I. M. Pei, eram quase totalmente abertos: apenas o escritório de Jobs e as salas de conferência eram fechados. Isso promoveu um senso de supervisão por parte dos colegas e, portanto, incentivou a equipe a trabalhar mais.

28. Crie o ambiente certo para inspirar criatividade e trabalho duro.

Embora Jobs dedicasse grande parte de seu tempo e esforço à NeXT, esse não era seu único interesse comercial naquele momento. Ele comprou a Graphics Group da Lucasfilm em 1986 por US\$ 10 milhões e renomeou a empresa como Pixar. Embora Jobs não tivesse experiência criativa (além de um curso de caligrafia na faculdade), ele entendeu a tecnologia por trás da computação gráfica e acreditava que poderia levar a empresa a uma nova fase da animação digital.

O primeiro filme da Pixar, em 1995, foi *Toy Story*, e Jobs foi o produtor executivo. Outros sucessos de bilheteria incluíram *Vida de inseto* (1998), *Monstros S.A.* (2001), *Procurando Nemo* (2003) e *Os Incríveis* (2004), e a Pixar ganhou o Oscar de Melhor Animação sete vezes. Jobs estava se tornando rapidamente uma força a ser reconhecida no mundo do cinema e dos computadores.

29. Não se limite.

Todos esses filmes foram distribuídos pela Disney e, no período que antecedeu o contrato de distribuição, Jobs foi responsável por renegociar o acordo com o executivo-chefe da Disney, Michael Eisner. Apesar dos esforços de Jobs, a renegociação fracassou, mas Eisner foi substituído por Bob Iger no final de 2005, e a história teve uma reviravolta inesperada. Iger se ofereceu para comprar a Pixar de Jobs e seus parceiros em uma transação de ações no valor de US\$ 7,4 bilhões. Jobs aproveitou a oportunidade e, consequentemente, se tornou o maior acionista individual, possuindo 7% das ações da Disney. Ele também se juntou ao conselho de diretores da Disney.

30. Certifique-se de diversificar seu portfólio.

O RETORNO À APPLE

Ao longo dos anos 1990, sob as sucessivas lideranças de Sculley (1983-1993), Michael Spindler (1993-1996) e Gil Amelio (1996-1997), a Apple passava por dificuldades comerciais, tanto que Amelio descreveu a empresa como “um navio com um buraco no fundo, vazando água”. O PC IBM estava dominando o mercado de computadores e tinha uma interface gráfica comparável; as novas linhas de produtos da Apple (que incluíam Centris, Quadra e Performa) eram mal comercializadas e vendidas erraticamente; e em 1995 foi tomada a decisão de licenciar o Mac OS e o Macintosh ROMs para fabricantes terceirizados, removendo, cegamente, o diferencial do Macintosh.

31. Com a pessoa errada no comando, mesmo uma empresa forte pode dar uma guinada para pior.

O que os diretores da Apple fizeram, no entanto, foi perceber suas deficiências e, em particular, que eles precisavam de um sistema operacional de nova geração para levar a empresa adiante no século XXI. A NeXT e a Be Inc. competiram entre si no processo de licitação, e a NeXT emergiu da batalha triunfante. A Apple adquiriu a NeXT por US\$ 419 milhões em dinheiro e Jobs recebeu pessoalmente 1,5 milhão de ações da Apple.

Jobs foi convidado de volta à Apple, inicialmente como consultor, em dezembro de 1996 (quando Amelio foi deposto) e, sete meses depois, foi nomeado CEO interino, cargo que se tornaria permanente em 2000. Em 1985, em uma entrevista à revista *Playboy*, Jobs dissera ao repórter:

Sempre estarei conectado com a Apple. Espero que, ao longo da minha vida, meu fio e o da Apple voltem a se entremear, como em uma tapeçaria. Pode haver alguns anos em que não estarei lá, mas sempre voltarei.

Inconscientemente, ele havia predito o próprio futuro.

32. Seja paciente e humilde.

O retorno de Jobs foi uma lufada de ar fresco para uma empresa que se tornara cada vez mais estagnada em suas ideias, projetos e pessoal. Jobs encerrou projetos de pesquisa e desenvolvimento que não considerava viáveis a longo prazo (incluindo Cyberdog, Newton e OpenDoc); identificou uma brecha nos contratos de licenciamento do Mac OS e a usou para finalizá-los; e abalou a estrutura de gestão da empresa.

A revista *Salon* informou que, após o retorno de Jobs, os funcionários da Apple tentavam evitar entrar em um elevador com ele “por medo de não terem mais um emprego quando as portas se abrissem”, mas, na realidade, apenas alguns membros da equipe tiveram esse destino. Jobs reestruturou o conselho de administração da Apple, catapultando para dentro alguns dos melhores executivos da NeXT, e permitiu que as duas empresas se fundissem completamente.

33. Não tenha medo de tomar decisões difíceis; aqueles que são loucos o suficiente para pensar que podem mudar o mundo são os que geralmente conseguem.

Os jornalistas estavam interessados em relatar que Jobs era o salvador da Apple, mas ele não via dessa maneira. Quando a *Businessweek* lhe perguntou, em maio de 1998, se seu retorno revigoraria a empresa com um senso de magia, Jobs respondeu:

Você está perdendo o ponto. Isto não é performance individual. O que está revigorando esta empresa são duas coisas: primeiro, há muitas pessoas realmente talentosas nesta empresa que ouviram o mundo dizer durante alguns anos que elas eram perdedoras, e algumas delas estavam prestes a começar a acreditar. Mas elas não são perdedoras. O que não tinham era um bom time de treinadores, um bom plano. Uma boa equipe de gerenciamento sênior. Mas elas têm isso agora.

Sua humildade com relação a esse assunto ganhou muito respeito entre seus colegas da Apple e da comunidade tecnológica em geral.

34. Respeite sua equipe.

A recuperação corporativa da Apple havia começado e Jobs era o homem com a visão e a mão no leme. Embora provavelmente apenas suspeitasse disso na época, as coisas para a Apple estavam prestes a ficar muito emocionantes.

Usando o aplicativo WebObjects da NeXT como base, Jobs lançou a Apple Store em novembro de 1997. O uso dos WebObjects significou que a Apple Store foi rápida na construção – levou menos de um ano para projetá-la e operacionalizá-la – e, no primeiro mês de negociação, a Apple Store gerou US\$ 12 milhões em pedidos. Essa foi a primeira vez que a Apple teve um ponto de venda direto: até então, sempre vendia produtos por meio de agentes terceirizados. O modelo de vendas diretas também permitiu que Jobs implementasse sua nova estratégia de fabricação, pela qual os produtos eram fabricados sob encomenda.

O modelo “fabricação por demanda” (também conhecido como “just in time”, ou JIT) é um conceito desenvolvido no Japão pela Toyota na década de 1950 como parte de sua filosofia de Lean Management, e era algo que Jobs havia experimentado ao criar os escritórios da NeXT. Quando implementada adequadamente, ela permite que uma empresa melhore seu retorno sobre o investimento, reduzindo seu estoque e os custos de transporte. O JIT requer precisão e organização, mas na Apple provou ser muito eficaz.

O lançamento da loja on-line da Apple foi a primeira parte desse processo: as lojas físicas da Apple abririam a partir de 2001, otimizando a visibilidade do produto no mercado e garantindo que a Apple, e não um intermediário, ficasse com a maior parte dos lucros nas vendas no varejo.

35. Controle a experiência completa do usuário, desde o produto até a experiência de compra.

Embora a Apple e a Microsoft tivessem uma rivalidade histórica, Jobs subiu ao palco na Macworld Expo de 1997 para anunciar uma parceria de cinco anos com a Microsoft. A Microsoft concordou em lançar o Microsoft Office para uso na plataforma Macintosh e fazer um investimento simbólico de US\$ 150 milhões na Apple; e, em troca, a Apple resolveu uma longa disputa sobre se o Microsoft Windows infringia ou não as patentes da Apple e anunciou que o Internet Explorer (um produto da Microsoft) passaria a ser o navegador-padrão nas máquinas da Apple.

Jobs era o porta-voz da Apple, e as pessoas ouviam quando ele falava. Na realidade, poucas pessoas estavam interessadas nas minúcias do acordo de colaboração, mas responderam favoravelmente à sua mensagem abrangente:

Se quisermos avançar e ver a Apple saudável e prosperando novamente, temos de superar algumas questões. Temos de deixar de lado essa noção de que, para a Apple vencer, a Microsoft precisa perder. Temos de adotar a noção de que, para a Apple vencer, a Apple precisa fazer um trabalho muito bom. E, se outras pessoas vão nos ajudar, isso é ótimo, porque precisamos de toda a ajuda que pudermos conseguir e, se estragarmos as coisas e não fizermos um bom trabalho, não é culpa de outra pessoa, é nossa culpa. Então acho que essa é uma perspectiva muito importante. Se queremos o Microsoft Office no Mac, é melhor tratar a empresa que o lança com um pouco de gratidão; gostamos do software deles. Portanto, a era em que isso se definia como uma competição entre a Apple e a Microsoft acabou, no que me diz respeito. Trata-se de tornar a Apple saudável, trata-se de a Apple ser capaz de fazer contribuições incrivelmente grandes para o setor e de se tornar saudável e prosperar novamente.

36. Encontre um inimigo! Grandes rivalidades são a melhor propaganda.

Com as vendas indo de vento em popa e a boa reputação da Microsoft como um impulso adicional, Jobs avançou com confiança em 1998, iniciando um período extraordinário de inovação para a Apple. A empresa transformaria o mundo dos eletrônicos de consumo com o lançamento do iMac, do iBook, do iPod e, claro, do Mac OS.

Mais uma vez, Jobs enfatizou a importância da estética no processo de design do iMac.

Design é uma palavra engraçada. Algumas pessoas pensam que design refere-se à aparência. Mas é claro que, se você se aprofundar, verá que refere-se a funcionamento. O design do Mac não era o que parecia, embora isso fosse parte dele. Em primeiro lugar, era como ele funcionava. Para projetar algo muito bem, você precisa entendê-lo. Você deve entender o que realmente importa. É preciso uma dedicação apaixonada para entender algo completamente, ruminá-lo, não apenas engoli-lo com rapidez. A maioria das pessoas não tem tempo para fazer isso.

O “i”, imaginativamente, representava internet, individualidade e inovação, e foi ideia de Ken Segall, funcionário de uma agência de publicidade de Los Angeles. Jobs originalmente queria chamar a nova máquina de MacMan, mas reconheceu a superioridade da sugestão de Segall e a adotou.

37. Ligue para um especialista quando precisar.

O que vendia o iMac era sua simplicidade: os usuários queriam experiências prontas para uso, e era exatamente isso que Jobs lhes dava, mesmo quando era difícil de entregar.

Esse tem sido um dos meus mantras: foco e simplicidade. Simples pode ser mais difícil do que complexo: você deve trabalhar duro para manter seu pensamento limpo e simplificá-lo. Mas vale a pena no final, porque, quando você chegar lá, poderá mover montanhas.

Isso não era apenas retórica, no entanto. Jobs praticou o que ele pregou. Em um famoso comercial de TV, um garoto de sete anos e seu cachorro foram desafiados a montar um iMac, disputando com um estudante de MBA da Universidade de Stanford com um HP Pavilion 8250. A criança e o cachorro terminaram a tarefa depois de oito minutos e quinze segundos; o estudante de MBA comeu poeira.

38. Mantenha o design simples e, quando chegar lá, simplifique ainda mais.

Ainda mais revolucionário que o iMac, no entanto, foi o iBook, o primeiro laptop voltado ao consumidor. O primeiro modelo, o iBook G3, foi apelidado de “a garra”, e Jobs o revelou durante seu discurso na Macworld Conference and Expo, em Nova York, em junho de 1999.

O iBook estava disponível em várias cores brilhantes (diferenciando-se de seus concorrentes creme ou pretos) e foi o primeiro computador convencional projetado e vendido com rede sem fio integrada (LAN sem fio). As portas USB, Ethernet e modem vieram como padrão, assim como a unidade óptica. O formato da máquina, que incluía uma alça integrada, era atraente e funcional em igual medida, além de resistente e muito confiável. Os consumidores adoraram e o iBook vendeu como água. Foi o primeiro laptop a ser comprado em massa para as escolas.

39. Não venda produtos, venda sonhos.

Dois lançamentos significativos de produtos da Apple andaram de mãos dadas em 2001: iTunes e iPod. O Napster já havia tornado as vendas de música on-line uma realidade, e era inevitável que a Apple as seguisse até o mercado.

Contudo, vender música não era suficiente para Jobs: ele sabia que as pessoas não estariam satisfeitas em ficar em casa ouvindo música em seus computadores, mas gostariam de ouvir as faixas compradas por aí, como se pode fazer com um Walkman ou um CD player portátil. Os primeiros exemplos de tocadores de música digital estavam disponíveis para compra, mas como Greg Joswiak, vice-presidente de marketing de produtos iPod, disse à *Newsweek*: “Os produtos eram uma porcaria”. Jobs sabia que a Apple poderia fazer melhor.

Como no iMac, a força do iPod está na combinação de estética e funcionalidade. Jobs reuniu uma equipe de mestres em suas respectivas artes, incluindo os engenheiros de hardware Jon Rubinstein, Tony Fadell e Michael Dhuey. Eles buscaram inspiração em todos os lugares onde podiam encontrá-la: Rubinstein descobriu e comprou os direitos da unidade de disco Toshiba da Toshiba no Japão; a interface de usuário baseada em disco foi inspirada em um telefone Bang & Olufsen BeoCom 6000; e a forma veio de um rádio transistor Braun T3 de 1958. Jobs decidiu não usar o software interno da Apple, mas procurou ideias externas: ele se decidiu pela plataforma de referência do PortalPlayer e por uma interface desenvolvida pela Pixo, cuja equipe ele supervisionava diretamente.

Jobs não teve nenhum escrúpulo em pegar ideias de outras empresas e usá-las de maneiras inovadoras. Para ele, esse roubo não tinha conotações negativas, mas fazia parte do processo criativo. Ele explicou:

Em última análise, tudo se resume a gosto. Tudo se resume a tentar se expor às melhores coisas que os humanos fizeram e, em seguida, tentar trazer essas coisas para o que você está fazendo. Picasso tinha um ditado: “bons artistas copiam, grandes artistas roubam”. E sempre tivemos vergonha de roubar grandes ideias, e acho que parte do que tornou o Macintosh excelente foi que as pessoas que trabalhavam nele eram músicos e poetas e artistas e zoólogos e historiadores que também eram os melhores cientistas da computação do mundo.

O primeiro iPod era compatível com Mac, tinha um disco rígido de 5 GB e podia armazenar cerca de mil músicas.

40. Você não precisa ser o primeiro, mas precisa ser o melhor!

O lançamento do iPod por Jobs é importante porque marca o momento em que a Apple passou dos computadores para os eletrônicos de consumo. Jobs era um visionário e, no fundo, sabia que o futuro da eletrônica e dos computadores não estava em máquinas de mesa, mas em dispositivos portáteis e multifuncionais e nos programas de computador que rodariam neles. Essa mudança de foco ficou explícita na mudança de nome da Apple, de Apple Computers Inc. para Apple Inc., que Jobs anunciou ao público durante seu discurso na Macworld Expo de janeiro de 2007.

A miniaturização de componentes para o iPod, é claro, abriu caminho para a criação do iPhone e do iPad. O revolucionário iPhone era, em essência, um iPod de tela grande com o primeiro serviço de correio móvel por vídeo do mundo e uma versão totalmente funcional do Safari, o navegador da Apple. Foi lançado ao público em julho de 2007 e tomou de assalto o mercado de telecomunicações móveis, deixando para trás, da noite para o dia, os líderes de mercado da Blackberry e da Nokia.

O iPad, lançado em janeiro de 2010, preencheu a lacuna de mercado entre o iPhone e o iMac e, embora houvesse a preocupação de que o iPad afastasse o interesse do iPhone e do iMac, isso não aconteceu: os consumidores compraram a identidade da marca e queriam possuir todos os três itens. Além disso, a obsessão de Jobs pela aparência de seus produtos significava que, pela primeira vez, os eletrônicos eram legais. Novos modelos de iPhone foram lançados em um ciclo de doze meses, e os fãs mais dedicados precisavam ter a nova versão imediatamente, toda vez que era lançada. Novas funções de software, como Photobooth e FaceTime, e recursos de hardware, como as câmeras frontal e traseira, tornaram cada produto Apple irresistível. A Apple ficou à frente de todos os seus concorrentes, inclusive da Microsoft, sua rival de longa data.

41. Não confie em pesquisas de mercado, as pessoas não sabem o que querem até que você mostre a elas.

Sem dúvida, Jobs era extremamente bem-sucedido e admirado profissionalmente por seus colegas e funcionários, mas nem sempre era popular. Ele era um perfeccionista exigente e sempre queria estar um passo à frente no jogo, resumindo sua visão da seguinte forma:

Nem sempre temos a chance de fazer tantas coisas, e todas devem ser excelentes. Porque esta é a nossa vida. A vida é breve, e então você morre,

sabe? E todos nós escolhemos fazer isso com nossas vidas. Então é melhor que seja excepcionalmente bom. É melhor valer a pena.

A busca pela perfeição, não apenas para si, mas para todos os outros, tornou incrivelmente difícil para seus colegas da Apple acompanhá-lo. Em 1993, Jobs chegou à lista da revista *Fortune* dos chefes mais difíceis dos EUA e, catorze anos depois, a mesma revista (que, de modo geral, apoiava Jobs e seus empreendimentos) descreveu-o como “um dos principais egomaníacos do Vale do Silício”.

42. Não tolere palhaços ao seu redor.

Jobs não tinha medo de enfrentar a concorrência e seus detratores de frente. Desde o final dos anos 1980, Jobs enfrentou Michael Dell, CEO da Dell, e eles trocaram farpas publicamente. Jobs chamou os computadores da Dell de “caixas bege não inovadoras” e, uma década depois, quando a própria Apple ficou presa no atoleiro, a Dell sugeriu que a melhor coisa a fazer com a Apple era “desligá-la e devolver o dinheiro aos acionistas”. No entanto, a Dell não conseguiu enxergar o futuro, e Jobs riu pela última vez em 2006, quando a capitalização de mercado da Apple finalmente ultrapassou a da Dell. Ele enviou um e-mail para todos os funcionários da Apple. Dizia:

Equipe, acabou que Michael Dell não era perfeito em prever o futuro. Com base no fechamento do mercado de ações de hoje, a Apple vale mais que a Dell. As ações sobem e descem, e as coisas podem ser diferentes amanhã, mas pensei que valia a pena um momento de reflexão hoje. Steve.

MORTE E LEGADO

Em 2011, a Apple teve vendas líquidas de mais de US\$ 108 bilhões e lucro líquido de quase US\$ 26 bilhões. O iPhone da Apple superava nas vendas o concorrente mais próximo, o Samsung Galaxy S II, por sete a um, e a empresa vendeu mais de 32 milhões de unidades do iPad apenas naquele ano, contribuindo com mais de um quarto da receita da empresa. Nos bastidores, nem tudo estava tão bem: Jobs estava de licença médica desde janeiro e, em agosto de 2011, lançou a bomba de sua renúncia como CEO por motivos de saúde. Ele permaneceu na empresa como presidente do conselho, mas os mercados tremeram com o choque: o preço das ações da Apple caiu 5% nas

negociações após o expediente. Para muitas pessoas, o rosto de Jobs, seu estilo único de liderança e o sucesso comercial da Apple se tornaram inseparáveis.

A realidade era que Jobs estava doente havia muito tempo: ele tinha sido diagnosticado com câncer no pâncreas em 2003 e havia anunciado o fato para sua equipe na Apple em meados de 2004. Embora o prognóstico para o câncer de pâncreas fosse ruim e Jobs sofresse de uma forma particularmente rara, um tumor neuroendócrino das células das ilhotas, Jobs resistiu à ideia da intervenção médica nos primeiros nove meses, tentando combater a doença com mudanças em sua dieta.

O campo de distorção da realidade de Jobs, que se mostrou tão eficaz ao criar produtos de consumo, cegou-o à seriedade de sua condição, mas, nessa ocasião, a força da personalidade e da autoconfiança não era suficiente para derrubar a realidade médica.

O pesquisador de Harvard Ramzi Amri, escrevendo mais tarde no *Daily Mail*, sugeriu que esse atraso na busca de tratamento médico convencional reduziu as chances de sobrevivência a longo prazo de Jobs para quase nenhuma. Mais tarde, Jobs lamentou a situação, como confidenciou ao biógrafo Walter Isaacson.

Jobs tentou seguir uma dieta vegana, acupuntura, remédios fitoterápicos, jejuns de sucos, limpezas intestinais e até consultou um médium. Nenhuma dessas abordagens alternativas funcionou e ele passou pela primeira cirurgia em julho de 2004. A pancreaticoduodenectomia, também conhecida como procedimento de Whipple, foi uma grande operação cirúrgica e pareceu remover com sucesso o tumor.

43. Às vezes você tem de seguir os métodos tradicionais, especialmente quando se trata de vida ou morte.

Jobs não tinha medo de falar sobre doença e morte, embora compreensivelmente preferisse discutir tais assuntos como se estivesse a um passo de distância deles. Em 2005, ele fez um discurso importante na Universidade de Stanford, que resumiu suas opiniões:

Ninguém quer morrer. Mesmo as pessoas que querem ir para o céu não querem morrer para chegar lá. E ainda assim a morte é o destino que todos compartilhamos. Ninguém jamais escapou. E é assim que deve ser, porque a Morte é provavelmente a melhor invenção da Vida. É o agente de mudança da vida. Limpa o antigo para abrir caminho para o novo. Agora mesmo o novo é você, mas um dia, daqui a não muito tempo, você

gradualmente se tornará o velho e será removido. Desculpe por ser tão dramático, mas é bem verdade...

Seu tempo é limitado, por isso não o gaste vivendo a vida de outra pessoa. Não fique preso ao dogma – que é viver com os resultados do que outras pessoas pensaram. Não deixe o barulho da opinião dos outros abafar sua própria voz interior. E o mais importante, tenha a coragem de seguir seu coração e intuição. De alguma forma, eles já sabem o que você realmente quer se tornar. O resto é secundário.

44. Viva sua vida ao máximo, pessoal e profissionalmente, porque ninguém sabe quanto tempo terá na Terra.

O período de lua de mel sem câncer foi breve: jornalistas que assistiram ao discurso de Jobs na Conferência Mundial de Desenvolvedores da Apple em 2006 descreveram-no como magro, esquelético e apático, em forte contraste com suas palestras vibrantes de antes. A posição oficial da Apple era que Jobs estava com boa saúde; no entanto, os boatos não paravam, e os acionistas começaram a fazer perguntas, dizendo que tinham o direito de saber. A *Bloomberg* publicou inadvertidamente um obituário de Jobs com 2,5 mil palavras, em agosto de 2008, ao qual Jobs respondeu com ironia: “Os relatos a respeito de minha morte são muito exagerados”. Era uma frase que ele pegara emprestado de Mark Twain.

Jobs e seus colegas da Apple tentaram evitar responder a perguntas sobre sua saúde, declarando que era um assunto particular de Jobs e sua família, mas, no início de 2009, quando Jobs estava doente demais para fazer o discurso final na Macworld Conference and Expo, ele teve de abrir o jogo. Inicialmente, atribuiu seus problemas a um desequilíbrio hormonal, mas depois anunciou que havia “descoberto que seus problemas relacionados à saúde são mais complexos do que pensava”. Jobs anunciou uma licença de seis meses, nomeando Tim Cook como CEO interino, e foi submetido a um transplante de fígado em Memphis, em abril daquele ano. A CNN informou que seu prognóstico era “excelente”.

45. Quando você é o rosto de uma empresa internacional, seus assuntos privados se tornam assuntos de todos.

Após o transplante, Jobs retornou à Apple e trabalhou por dezoito meses. Ele supervisionou o lançamento de uma variedade de produtos inovadores, do Mac OS X Snow Leopard e do Magic Trackpad, aos iPads com Wi-Fi e 3G e os novos modelos do MacBook, iPhone e Mac Mini. A agitação em torno de

novos produtos da Apple, embora estimulante, também foi exaustiva e, novamente, em janeiro de 2011, Jobs anunciou sua licença por motivos médicos. Ele continuou a fazer aparições públicas, inclusive nos lançamentos públicos do iPad 2 e do iCloud, mas o câncer havia retornado agressivamente e estava cobrando seu preço.

Jobs deixou o cargo de CEO da Apple em 24 de agosto de 2011, dizendo ao conselho de administração: “Eu sempre disse que, se chegasse um dia em que não pudesse mais cumprir meus deveres e expectativas como CEO da Apple, eu seria o primeiro a informar vocês. Infelizmente, esse dia chegou”. Ele nomeou Tim Cook como seu sucessor no cargo de CEO, mas continuou como presidente do conselho.

46. Saiba quando é a hora certa para deixar o cargo e permitir que outra pessoa tome as rédeas.

Seis semanas depois que Jobs deixou o cargo, ele perdeu a consciência e morreu no dia seguinte, cercado por sua esposa, filhos e irmãs. Ele sofria de complicações relacionadas a uma recidiva do câncer de pâncreas. Apple, Microsoft e Disney hastearam suas bandeiras a meio-mastro em sinal de respeito. Durante as duas semanas seguintes, a home page corporativa da Apple exibiu um retrato de Jobs, seu nome e suas datas de nascimento e morte, bem como o seguinte obituário:

A Apple perdeu um gênio visionário e criativo, e o mundo perdeu um ser humano incrível. Aqueles entre nós que tiveram a sorte de conhecer e trabalhar com Steve perderam um amigo querido e um mentor inspirador. Steve deixa para trás uma empresa que somente ele poderia ter construído, e seu espírito será para sempre a base da Apple.

Jobs foi enterrado em sua cidade natal, Palo Alto, em um cemitério laico. Seu túmulo não está marcado e seu funeral foi restrito à família e aos amigos íntimos. Um serviço memorial separado foi realizado para convidados (incluindo Bono, Yo Ma e a ex-namorada de Jobs, Joan Baez) na Universidade de Stanford, e também alguns dias depois no campus da Apple para os funcionários. Muitas lojas da Apple fecharam no dia para que os funcionários pudessem comparecer ao memorial.

47. Até o Super-Homem tem que morrer algum dia.

A morte de Jobs foi notícia de primeira página em todo o mundo. Mais de um milhão de pessoas deixaram homenagens. A revista *Time* e a *Businessweek* da *Bloomberg* publicaram edições comemorativas com Jobs na capa. O presidente dos EUA, Barack Obama, o primeiro-ministro do Reino Unido, David Cameron, e o fundador da Microsoft, Bill Gates, falaram sobre a contribuição de Jobs para a sociedade. Jobs foi caracterizado como o Henry Ford ou o Thomas Edison de seu tempo. Em vida, Jobs teve seus detratores, mas depois de sua morte essas pessoas ficaram em grande parte silenciosas.

Nos anos que antecederam sua morte, Jobs recebeu todos os prêmios e elogios imagináveis: foi introduzido no Hall da Fama da Califórnia pelo então governador Arnold Schwarzenegger, em 2007; a revista *Fortune* o nomeou a pessoa mais poderosa no mundo dos negócios em 2007 e CEO da década em 2009; em 2010, a revista *Forbes* o classificou em 17º lugar na lista das pessoas mais poderosas do mundo; e ele foi eleito a personalidade do ano pelo *Financial Times* em 2010.

No entanto, os tributos não pararam com a morte de Jobs. Quando, em 2012, jovens foram convidados a nomear o maior inovador de todos os tempos, Jobs ficou em segundo lugar, atrás apenas de Thomas Edison. Ele foi postumamente premiado com o Grammy Trustees Award por seus serviços à indústria da música, e um artigo publicado na revista *Forbes* o descreveu como “o maior empreendedor do nosso tempo” e “o empreendedor por excelência da nossa geração”.

48. Seja uma inspiração para a próxima geração.

Mas qual foi o legado de Jobs para o mundo? Em primeiro lugar, Jobs tornou a tecnologia interessante de uma maneira como nunca havia sido antes. Ele não era apenas o rosto da Apple, mas do Vale do Silício e da indústria de computadores como um todo. A visão predominante antes do retorno de Jobs à Apple, nas palavras de Sculley, era que “a alta tecnologia não podia ser projetada e vendida como um produto de consumo”. Jobs sabia que a inovação exigia pessoas capazes de sonhar com coisas que outros acreditavam impossíveis e que fossem loucas o suficiente para agir de acordo com suas ideias. Um de seus discursos sobre esse assunto foi especialmente revelador:

Aqui estão os loucos, os desajustados, os rebeldes, os criadores de problemas, os pinos redondos nos buracos quadrados... os que veem as coisas de maneira diferente – eles não gostam de obedecer regras... Você pode citá-los, discordar deles, glorificá-los ou difamá-los, mas a única

coisa que você não pode fazer é ignorá-los, porque eles mudam as coisas... Eles empurram a espécie humana para a frente e, embora alguns possam vê-los como loucos, vemos genialidade, porque aqueles que são loucos o suficiente para pensar que podem mudar o mundo são os que o fazem.

Era dito que a visão de Jobs de transformar a Apple em uma empresa de produtos de consumo era um plano lunático, e ele estava completamente feliz com isso: confirmou que ele era uma das pessoas loucas, um dos rebeldes que admirava. Seu plano funcionou porque Jobs entendeu melhor que seus colegas e concorrentes como seria o mercado do futuro e quais seriam as demandas dos consumidores. Jobs foi o homem que tirou o setor de tecnologia das mãos dos geeks de computadores e o catapultou para o mainstream.

49. Faça a diferença no universo.

Ao contrário de Gates na Microsoft, Jobs não era amplamente conhecido por sua filantropia: ele se recusou a assinar o “The Giving Pledg” (literalmente, “O Compromisso de Doação”) – uma iniciativa criada por Bill Gates e Warren Buffett que incentiva outros bilionários a se comprometerem a doar parte de sua riqueza em nome da filantropia – e quando retornou à Apple, em 1997, uma das primeiras coisas que fez foi descontinuar os programas de filantropia corporativa da empresa. Na verdade, não era que Jobs não fosse generoso e não acreditasse em caridade: como tantas outras coisas em sua vida, ele preferia fazer do seu jeito. Também se diferenciava de muitos outros bilionários por não querer noticiar suas boas ações, preferindo que a mídia concentrasse sua atenção na Apple.

Uma das principais iniciativas que Jobs apoiou por meio da Apple foi o programa Project Red, que incentiva as empresas a criar versões vermelhas de seus dispositivos e a doar seus lucros à caridade. A Apple tem sido a maior colaboradora do Fundo Global do Project Red desde o seu início, e o dinheiro é destinado ao combate à Aids, à malária e à tuberculose. O chefe do Project Red, Bono, citou Jobs dizendo que “não há nada melhor do que a chance de salvar vidas”.

Desde a sua morte, a riqueza pessoal de Jobs, estimada em cerca de US\$ 11 bilhões, está na Steven P. Jobs Trust, administrada por sua viúva, Laurene Powell Jobs. A transferência de riqueza fez de Powell a nona mulher mais rica do mundo. Ela não discute como gasta o dinheiro, mas é conhecida por ter comprometido tempo e fundos com o Emerson Collective, que faz doações e

investimentos em iniciativas educacionais; o College Track, que Powell fundou em 1997 para colocar estudantes de famílias de baixa renda na universidade; a Iniciativa do Congo Oriental na África, que ela visitou com Ben Affleck; e o Dream Act, um projeto de lei que daria status legal aos imigrantes que chegassem aos EUA ainda crianças. Laura Arrillaga-Andreessen, filantropa, professora de filantropia na Universidade de Stanford e amiga íntima de Powell, estima: “Se você fizer uma estimativa mental de todos os investimentos filantrópicos que Laurene fez e que o público conhece, provavelmente essa é só uma fração de 1% do que ela realmente faz”.

Em 1993, Jobs deu uma entrevista ao *Wall Street Journal*, na qual ele disse: “Ser o homem mais rico do cemitério não importa para mim... Ir para a cama à noite dizendo que fizemos algo maravilhoso... é isso que importa para mim”. Parece que Steve Jobs realizou seu desejo, afinal.

50. O importante não é que morremos, mas o legado que deixamos.

Steve Jobs mudou o mundo mais do que qualquer outra pessoa em sua geração. Ele se contentava em ser um estranho e um rebelde, porque isso lhe dava a liberdade de sonhar e experimentar as coisas que outros indivíduos mais convencionais pensavam ser impossíveis. Sua ascensão meteórica de um desistente da universidade para um multibilionário reverenciado e um revolucionário do setor de tecnologia levou trinta anos e estava longe de ser um passeio tranquilo, mas ele tinha uma fé completa e inabalável em suas próprias habilidades e estava convencido de que o pensamento inovador e o trabalho duro pagariam dividendos inestimáveis a longo prazo. Jobs estava certo.

CONCLUSÃO

Aprendemos cinquenta lições únicas com a vida e o trabalho de Jobs. Embora elas se mantenham independentes e seja correto pensar em cada uma delas, há também cinco lições importantes e abrangentes que abarcam muitos dos pontos menores.

1. Trabalhe com as melhores pessoas da área

Se você deseja desenvolver os melhores produtos do mundo, precisa das melhores pessoas em cada posição. Por melhor que você seja, é necessário delegar responsabilidades a outras pessoas e garantir que compromissos e promoções sejam dados com base na experiência (mesmo que tenha sido

adquirida em outros setores), e não apenas porque alguém trabalhou com você por muito tempo. Confie nas pessoas que você designa, mesmo que sejam críticas a você, e invista tempo, dinheiro e esforço em seus relacionamentos comerciais, para que sua equipe seja de embaixadores fiéis e apaixonados por você e sua marca.

2. Esteja sempre um passo à frente da concorrência

No mundo dos negócios, não faz sentido olhar para trás: você precisa olhar para o futuro e antecipar as necessidades e desejos dos clientes. Manter-se à frente exige que você tenha um fluxo interminável de novas ideias. Elas nem sempre darão certo, mas você sempre terá algo novo na prancheta. Não deixe sua imaginação se limitar pela realidade presente: a pesquisa e o desenvolvimento podem levar muitos anos e, quando você estiver pronto para lançar (especialmente se você estiver no centro da inovação), é mais provável que a tecnologia tenha avançado o bastante para atender às suas necessidades.

3. Acredite apaixonadamente no que você faz

Paixão e compromisso vendem produtos. Se você não acredita em 110% do que está fazendo, encontre outra coisa para fazer. Para ser um sucesso, você precisará comprometer todo o seu tempo, energia e dinheiro com seus projetos. Todos temos apenas uma vida; portanto, se o projeto não o empolgar até o âmago, não perca sua vida perseguindo-o. Pare, olhe em volta e procure outra ideia.

4. Entender algo errado não significa que você falhou

Todos cometem erros. É como lidamos com esses contratempos que diferencia as pessoas de sucesso daquelas que fracassam. Jobs lançou alguns produtos fracassados. Ele foi expulso de sua própria empresa. E não deixou que isso o derrubasse. Ele voltou e continuou lutando. Contudo, e isso é muito importante, ele o fez sem ressentimentos. Ele olhou criticamente para si mesmo, percebeu o que havia feito de errado e aprendeu lições importantes para o futuro. Quando Jobs retornou à Apple, em 1997, ele não era o mesmo CEO que tinha sido quando deixou a empresa anos antes. Todos nós temos de mudar e todos temos espaço para melhorar.

5. Seja a mudança que você quer ver no mundo

Dizer que você quer mudar o mundo não é suficiente. Suas ações precisam apoiar sua retórica. Jobs sabia que, para revolucionar o setor de tecnologia, ele

precisava não apenas projetar e lançar produtos revolucionários, mas também elevar os padrões de todo o setor. Ele então expandiu para além da computação, incentivando outros setores a priorizar a inovação e a qualidade também. A atitude que ele criou e adotou, de sempre se esforçar para fazer o melhor e depois quebrar seus próprios recordes, continuará na Apple e no Vale do Silício como um todo por muito tempo após a morte de Jobs.

Jobs diria que você não deve apenas ser empreendedor ou inventor. Você deve ser um revolucionário também.

Jack Ma

► Lições de vida e de negócios

INTRODUÇÃO

Jack Ma pode ser chamado de instigador da ascensão da China à primeira posição no mercado de usuários de internet e celular. Ele fundou a empresa de comércio eletrônico mais bem-sucedida do mundo, o Alibaba Group, que bateu o recorde de maior oferta pública de ações em 2014. Além disso, ampliou sua influência investindo em filmes, criando uma divisão esportiva e até formando um portal on-line com a Macy's, sediada nos EUA.

Jack Ma passou por alguns problemas em 2015, quando sua empresa foi acusada de vender produtos falsificados. Consequentemente, o preço das ações do Alibaba Group caiu 50%. No entanto, ele se manteve calmo e fiel à sua empresa:

A venda de mercadorias falsificadas por comerciantes terceirizados é um risco que todos os operadores de plataformas de transações terceirizadas enfrentam globalmente, incluindo o eBay e a Amazon.

Verdadeiro, curto e direto ao ponto.

Jack Ma saiu renovado após a maior IPO da história e ganhou o suficiente para tornar-se a pessoa mais rica da China. Seu patrimônio líquido é estimado em cerca de US\$ 25 bilhões!

A razão pela qual Jack Ma tem tanto a nos ensinar é que sua história é um verdadeiro conto de ascensão da miséria para a riqueza. Ele cresceu na pobreza vivendo na China comunista, foi reprovado duas vezes no exame de admissão da universidade e foi rejeitado em vários empregos – inclusive em uma

lanchonete! Foi preciso tudo isso antes que ele obtivesse sucesso ao criar sua própria empresa – o Alibaba.

Esta é a jornada de Jack Ma, e analisarei importantes lições de vida e de negócios que podem ser aprendidas com sua incrível história. Não importa de onde você vem – sucesso é definir onde você está indo.

NASCE UM FUTURO LÍDER

Jack Ma é um dos empresários mais bem-sucedidos do mundo. Ele define o que significa ser um líder talentoso e excepcional.

Em 15 de outubro de 1964, em Hangzhou, nasceu Jack Ma. Ele cresceu com seus irmãos em uma época na qual a China estava isolada do mundo ocidental. Como sua família era pobre, sua jornada começou com muitos obstáculos. No entanto, ele desafiou as probabilidades e criou a empresa de sucesso conhecida como Alibaba.

1. Procure oportunidades.

Jack Ma entendeu desde tenra idade que teria de procurar oportunidades e que elas não lhe seriam entregues em uma bandeja de prata. É fácil notar isso quando ele fala, porque ele põe aqueles que fracassam em uma categoria muito específica: os intolerantes às oportunidades. Por exemplo, você pode observar no setor corporativo pessoas que estão satisfeitas com seus empregos formais. No entanto, elas reclamam de nunca ter a oportunidade de fazer mais.

Comece a observar a paisagem com uma lente mais ampla. Considere todas as possibilidades. Você deve chegar lá e procurar oportunidades. Elas não virão simplesmente até você. Não deixe nada passar batido, procure em todos os cantos. Quando a oportunidade se apresentar, você deve estar aberto a ela.

2. Enxergue além das suas circunstâncias.

Nascido na pobreza, Jack Ma fez planos em vez de dar desculpas. O seu status atual não importa quando se trata de sucesso. Quão rico você é no momento, onde nasceu ou como cresceu, o nível de educação que recebeu não importam. O sucesso é governado por seu espírito, fortaleza e resistência. O que importa é o que você faz a partir de agora. Se sente falta de instrução para atingir seus objetivos, leia alguns livros ou volte à escola para aprender as habilidades que lhe faltam. Se você é pobre, torne-se prudente com seu dinheiro. O que você faz agora importa mais do que onde você começou. Se o

sucesso dependesse de onde você começasse, não haveria histórias de ascensão como a de Jack Ma.

3. Mantenha o foco em sua ambição.

Jack Ma é definitivamente um visionário. A chave para se tornar um grande visionário é apurar sua visão e depois se concentrar completamente nela. As pessoas tentam realizar várias visões ao mesmo tempo, nunca se concentrando em uma única. Esse é um grande erro, pois dispersa seus recursos, em vez de consolidá-los em uma única visão.

Todos nós temos uma visão; é apenas questão de encontrá-la. É seu trabalho se tornar um visionário, concentrando-se em sua ambição. Concentre-se no seu objetivo, trabalhe de maneira inteligente para alcançá-lo e nunca o deixe escapar!

4. Seja corajoso.

Quando Jack Ma iniciou o Alibaba Group, ele recebeu muitos comentários negativos de amigos, familiares e outras pessoas de quem se esperaria apoio. Sabemos que a empresa dele se transformou em um grupo altamente bem-sucedido de negócios na internet, mas e se ele tivesse deixado o medo controlá-lo? E se Jack Ma tivesse deixado essas crenças limitadoras e negativas de amigos e familiares convencerem-no a nunca lançar a empresa? O mundo nunca teria conhecido o Alibaba Group. Você precisa ser corajoso ao perseguir sua visão, porque sempre haverá pessoas que lhe dirão que é impossível. Ouse ser audacioso. Persiga agora a ambição que você escolheu!

5. Entenda o valor da atitude.

Quando Jack Ma fala sobre os erros que cometeu no passado, ele sempre rememora aquele que considera o maior. Quando fundou o Alibaba, ele se lembra de ter dito a toda a equipe que o posto máximo a que chegariam era de gerentes. Ele acreditava firmemente que deveria contratar executivos de fora da empresa.

Por fim, ele aprendeu sua lição. Hoje, ele enfatiza o quão importante é ter a atitude correta sobre as habilidades teóricas.

A mente humana é a máquina mais sofisticada do planeta. Você mesmo escolhe o que está instalado nela, portanto, instale um software produtivo, em vez de lixo improdutivo. Esse software é o que programa sua atitude, e você precisa ter total controle sobre ela. O problema é que todos nós fomos programados, ainda jovens, com uma atitude limitadora. Essa informação

poderia ter sido imprecisa. Nossa voz interior é avassaladora, por isso, se for negativa, está trabalhando contra você. Como você está no controle, cuide para que seja otimista. Ao falar sobre atitude, Jack Ma enfatiza que uma atitude ruim é o produto de experiências passadas em nossas vidas. É preciso muito trabalho para encontrar a origem de uma atitude prejudicial e remover essa bagagem. Depois que você fizer isso, as recompensas permanecerão com você pelo resto da vida.

6. Você deve fazer previsões.

Grandes líderes são capazes de fazer previsões. Jack Ma acredita que os grandes líderes precisam ficar à frente da concorrência, antecipando como tudo vai se desenrolar. Fazer previsões é muito mais que apresentar uma estratégia de longo prazo ou um mero prognóstico. Envolve pensamento analítico e imaginativo que vai além das abordagens normais que as empresas usam para o planejamento estratégico. Além disso, é necessário considerar vários cenários, observando tendências de longo prazo, incluindo estímulos individuais e especializados, a fim de mudar suas expectativas futuras.

Em termos simples, prever é identificar tendências futuras, baseando-se em vários cenários, e, em seguida, encontrar uma maneira de agregar valor ao seu negócio. Veja como a Apple sempre parece estar à frente das novas tendências. Quando você for capaz de identificar essas tendências antes que elas aconteçam, poderá mudar seus produtos e serviços para que estejam prontos a agregar valor com base nessa tendência. A previsão nem sempre é lógica – geralmente explora contradições com os dados do mercado para criar possíveis cenários. Às vezes, depende da intuição, mas uma análise de mercado é, em geral, a melhor abordagem. Aproveite o tempo para desenvolver essas habilidades de pensamento criativo, a fim de se tornar um grande líder de negócios.

7. Você não precisa de conexões anteriores para ter sucesso.

Sim, você precisará construir uma rede, mas não é disso que estou falando. Jack Ma nos ensina que você não precisa ter um pai rico ou um tio poderoso para ter sucesso. As melhores histórias de sucesso vêm daqueles que não tinham conexões e chegaram ao topo – assim como Jack Ma. Ele iniciou o Alibaba de seu apartamento em Hangzhou, na China. Se você criar um produto ou serviço que ajude a atender a uma necessidade, seus clientes serão as únicas conexões necessárias no começo. Por fim, você precisará criar uma rede profissional, mas esse não é um pré-requisito para alcançar o sucesso. As

conexões mais valiosas são estabelecidas como um subproduto no caminho para o sucesso. Elas não são necessárias para iniciar sua jornada.

8. Homens inteligentes usam o cérebro.

Uma das lições que Jack Ma nos ensina é que homens inteligentes usam o cérebro. Tudo o que vem de outra pessoa não é significativo se não desafia você a engajar suas próprias crenças. O que você escolhe alimentar em sua mente funciona da mesma maneira que a comida. Permitir que as pessoas alimentem suas crenças limitadoras é o equivalente a comer *junk food*. E isso não é bom para você. Em vez de permitir que outras pessoas o alimentem com crenças limitadoras, comece a trabalhar sua mente. Utilize seu intelecto para tomar decisões com base em informações. Se você achar difícil silenciar as opiniões negativas das pessoas ao seu redor, talvez seja hora de encontrar novas pessoas para se cercar. Obviamente, se você usa mais o seu cérebro, precisa ter certeza de que ele é o mais poderoso possível. Há muitas coisas que você pode fazer para promover uma melhor função cerebral. Por exemplo, envolva-se em novas atividades para adquirir novas habilidades. A curiosidade é bastante poderosa para a mente. Permanecer positivo é outra maneira de manter seu cérebro funcionando com eficiência máxima.

9. Homens sábios usam o coração.

Jack Ma entende que é importante que os líderes possam confiar em sua intuição quando necessário. As decisões do coração decorrem da confiança e da paixão. Há momentos nos negócios em que você deve tomar decisões baseadas na fé e não na lógica. São decisões raras, mas importantes. Normalmente, as decisões baseadas na fé ajudam a identificar objetivos estratégicos.

Todos os líderes têm dois lados em sua psique – um lado analítico e outro intuitivo. Ao contrário do que alguns possam acreditar, ambos são igualmente importantes. Somente indivíduos inteligentes e sábios alcançarão o mais alto nível de sucesso. Por exemplo, digamos que você esteja procurando terceirizar uma tarefa importante para outra empresa. Você tem duas empresas candidatas e uma parece melhor no papel, mas você ama a outra empresa. É aqui que seguir seu coração pode causar problemas, então você precisa usar alguma lógica. Naturalmente, você nunca escolheria trabalhar com uma empresa com a qual não se sentisse confortável, mas também não desejaria trabalhar com uma empresa que não fosse qualificada. A sabedoria não é sempre seguir o coração. É sobre aprender a diferenciar entre sua intuição e o apego emocional. O apego

emocional leva à diminuição da objetividade, enquanto a intuição leva a melhores decisões.

10. A paixão de curto prazo é inútil.

Jack Ma diz que a paixão de curto prazo é inútil. Você precisa estar no negócio a longo prazo se quiser colher os frutos do sucesso. O motivo é que os contratempos são ocorrências tão comuns que você deve ter uma visão de longo prazo para ajudá-lo a superar os momentos difíceis. Sucesso é sobre como lidar com contratempos. A paixão de curto prazo faz com que você comece a antecipar sua rotina. Manter uma perspectiva positiva e planejar adequadamente é fundamental para a administração de um negócio bem-sucedido.

Anote sua visão de longo prazo e pendure-a onde você possa vê-la todos os dias. Então comece a visualizar o resultado final. Quando Jack Ma se deparou com seus vários contratempos (e havia muitos deles), ele recuou em sua paixão de longo prazo. Quando você se preocupa devido a um contratempo, ter sua visão anotada ajudará a combater essa preocupação. Liste todos os seus sucessos, por menores que sejam. Anote-os junto com sua visão.

CRESCER É UMA JORNADA

Quando ainda estava crescendo, Ma acabou brigando com colegas de classe por causa de sua natureza agressiva. A agressividade não é necessariamente ruim quando usada de maneira construtiva, mas a luta foi provavelmente o resultado de uma mistura de adolescência com atitude agressiva. Jack Ma teria dito:

Nunca tive medo de oponentes maiores que eu.

Ele também tinha alguns hobbies que podem parecer um pouco estranhos, como coletar grilos e fazê-los lutar entre si. Uma coisa que é notável nessa época é que Jack Ma diz que foi capaz de distinguir o tamanho e o tipo do grilo ouvindo o som que ele fazia. A adolescência é o estágio da vida em que as sementes da mudança são semeadas.

11. Seja tenaz.

A previsão é apenas um elemento para ser um grande líder. Jack Ma diz que a tenacidade é outro componente essencial da liderança. No entanto, apenas a

tenacidade não é suficiente. Você deve ter uma visão para acompanhá-la, a fim de saber exatamente o que está tentando alcançar. A combinação de ter uma visão unificada e a tenacidade de persegui-la é poderosa. Isso coloca você no caminho direto para o sucesso. Além disso, inspirará as pessoas ao seu redor a trabalhar mais para alcançar essa visão. Duas das chaves essenciais da filosofia de negócios de Jack Ma são nunca aceitar “não” como resposta e sempre se orgulhar de seu trabalho.

12. Você só falha se desistir.

A filosofia de Jack Ma é:

Desistir é o maior fracasso.

Contanto que você dê o seu melhor, mesmo que não consiga atingir uma meta, certifique-se de cumpri-la até o fim. Se o fizer, não será realmente um fracasso. Todos os grandes líderes falham em vários pontos de suas vidas. Aprendemos mais com o fracasso do que com qualquer outra coisa. O que define um grande líder é ser capaz de aprender com suas falhas e seguir em frente. Esse é o verdadeiro segredo do sucesso – a capacidade de perseverar e aprender com os erros. Não desista!

13. Visão, tenacidade e determinação são essenciais.

Existem três habilidades que são absolutamente vitais para líderes de sucesso. Elas são visão, tenacidade e determinação. Primeiro, um líder precisa ter habilidades visionárias para ver novas oportunidades quando surgirem. Além disso, essa visão também deve reconhecer os desafios antes que eles entrem em cena. No entanto, ter visão não é suficiente. Grandes líderes são aqueles que têm a tenacidade de permanecer firmes em momentos difíceis. A maioria das pessoas desiste, mas os grandes líderes avançam. Finalmente, determinação é a capacidade de fazer o que for necessário para concluir o trabalho. Jack Ma possui todas essas três habilidades importantes, assim como todos os grandes líderes. A boa notícia é que essas habilidades podem ser aprendidas e desenvolvidas. As pessoas não nascem com elas, mas as aprendem com treinadores, mentores ou livros.

14. Ame a vida.

Sempre digo a mim mesmo que nascemos aqui não para trabalhar, mas para aproveitar a vida. Estamos aqui para melhorar as coisas uns para os outros, e não para o trabalho. Se você passar a vida toda trabalhando, certamente se arrependerá.

– Jack Ma

Essa citação diz tudo. Ela não está apenas no coração de Jack Ma; todo empresário de sucesso tem a mesma visão da vida. Tudo o que você escolher deve sempre ser projetado para ajudar a melhorar a humanidade e ser algo pelo que você é apaixonado. Seu objetivo não pode ser o dinheiro. Se esse é o seu objetivo, você precisa investigar melhor sua alma. Mude sua mentalidade ou não terá sucesso. O dinheiro é um efeito colateral de oferecer algo valioso ao mundo. Nunca deve ser o objetivo geral.

15. Seja mais ambicioso do que qualquer outra pessoa.

O trabalho de Jack Ma era ser mais diligente, trabalhador e ambicioso do que qualquer outra pessoa em sua área. Acho que ele conseguiu isso. Uma das fórmulas simplificadas de Ma para o sucesso é ser diligente, trabalhar duro e não perder de vista a ambição. Vejamos o que torna a ambição tão poderosa.

Primeiro, a ambição o torna mais aberto a correr riscos. Faz você querer sair da sua zona de conforto e enfrentar seus medos. Esse é um aspecto importante para o sucesso que não posso deixar de enfatizar. Você não pode ter sucesso enquanto permanece na sua zona de conforto. Ao sair da sua zona de conforto, você se força a uma nova maneira de pensar. Você não pode resolver um problema com a mesma mentalidade que usou para criá-lo. Pensar de forma diferente nos permite crescer além do que somos. Muitas vezes nos leva a resultados inesperados.

Outro benefício poderoso da ambição é que você se concentra na execução. Com frequência, as pessoas gastam muito tempo trabalhando na aquisição de habilidades ou pesquisando. No entanto, não gastam tempo suficiente na execução. Chega um momento em que você precisa apertar o gatilho. Jack Ma diz:

Se sua execução é ruim, nada importa.

Você deve agir ou então está desperdiçando a oportunidade. Finalmente, isso nos leva a outra lição importante. Pessoas ambiciosas tendem a se cercar de outras pessoas ambiciosas. Você é a soma das cinco pessoas mais próximas a você; portanto, compartilhe sua visão.

16. Toda oportunidade é uma porta aberta.

Jack Ma entende que nenhuma oportunidade está abaixo de ninguém. Quando a oportunidade estiver à sua frente, agarre-a! Aqueles que olham para uma oportunidade e dizem: “Nunca farei isso porque está abaixo de mim” são as mesmas pessoas que nunca obtêm sucesso. Agarre a oportunidade e trabalhe nela com toda a sua paixão. Você acha que Jack Ma viu uma oportunidade e deixou que crenças limitadoras conduzissem suas decisões? Claro que não! Crescer na pobreza significava que todas as oportunidades eram douradas. Ele sabia disso e aproveitou ao máximo todas elas. Siga o exemplo dele. Coloque em jogo tudo o que você tem e sempre trate as oportunidades como ouro, porque elas são limitadas.

17. Procure entendimento.

Buscar oportunidades é apenas o primeiro passo. Em seguida, vem a difícil tarefa de entender essa oportunidade. Tudo começa com a compreensão da sua posição atual e daquela em que você deseja estar. A posição de Jack Ma era que ele era de uma família pobre, vivendo em um mundo que tinha poucas oportunidades. Sua visão era mover-se acima dessa posição, para uma de sucesso. Ele sabia exatamente para que estava trabalhando. É importante que você se guie pela mesma diretriz. Você precisa saber exatamente para que está trabalhando. Também precisa entender por que deseja tanto isso. Por fim, é preciso definir um plano sobre como chegar aonde você quer estar. Tentar entender sempre vem antes do sucesso.

18. O mundo está nas suas mãos.

É essencial que você entenda exatamente o que está planejando para si e para todos da sua equipe. Mesmo que distribua a carga de trabalho o máximo possível, participe ativamente sempre que puder. Às vezes, você simplesmente não tem as pessoas necessárias para poder crescer; portanto, muitos esperam o próximo grupo de indivíduos qualificados se formar. Esperar é sempre um erro. É o seu mundo, então vá lá e aja! Empodere-se por meio da ação. Ninguém conhece o seu negócio tão bem quanto você. Portanto, use esse conhecimento em primeira mão para desenvolver estratégias para você e seus negócios. Eu diria que grandes mudanças geralmente são o que leva as pessoas a jogar o jogo da espera. Aqueles que realmente chegam lá e agem logo após grandes mudanças são os que colhem os maiores benefícios. É o seu mundo, então comece a viver seu sonho em vez de esperar!

19. Deixe de lado seu orgulho.

Você só pode melhorar como empreendedor se deixar de lado seu orgulho e se dispuser a aprender com aqueles que estão competindo com você. Qualquer empresa pode se beneficiar de estudar e aprender com a concorrência. Até as grandes empresas analisam modelos de negócios menores para aprender novas estratégias. Por que essas grandes empresas fazem isso? Porque funciona! Mas você precisa saber o que aprender com seus concorrentes. Além disso, nunca os copie. Seu trabalho é aprender e reestruturar sua ideia de negócio de maneira a refletir o conhecimento adquirido. Usando o xadrez como exemplo, se o preto simplesmente copiasse todos os movimentos feitos pelo branco, o branco sempre seguiria adiante. Isso também vale para os negócios.

O primeiro passo é entender exatamente qual é a visão do seu concorrente e por que ela funciona. Ao analisar cada movimento feito por um concorrente, ele ajudará você a ver o que funciona e o que não funciona. Faça uma lista dos pontos positivos e negativos. O segredo para ter sucesso não é um conceito difícil – é a execução que separa o sucesso do fracasso. Certifique-se de descobrir o que funciona para os concorrentes. E o mais importante: veja o que não funciona para que você possa evitá-lo.

20. Você deve ter a mentalidade correta.

Sucesso consiste em lutar por um sentimento de conquista, observando o crescimento de seus negócios, em vez de buscar designações sofisticadas como CEO. Sua empresa deve ser gratificante de uma maneira que transcenda títulos sofisticados. Verifique se você está no negócio pelas razões certas. Você realmente gosta de ajudar seus clientes? Você acredita em seus produtos/serviços? Fica irritado se alguém diz que você está “trabalhando” em vez de “administrando uma empresa”? Nesse caso, você provavelmente tem a mentalidade errada. Os títulos não devem importar para você, apenas o que você está fazendo para melhorar o mundo deve importar.

NUNCA DESISTA

Em 1972, o presidente dos Estados Unidos, Richard Nixon, visitou a cidade natal de Jack Ma, Hangzhou. Esse evento levou a uma mudança no local, que logo se tornou uma cidade turística, visitada por pessoas de todos os lugares. Jack Ma era apenas um adolescente na época, mas isso o transformou. Ele começou a acordar mais cedo pela manhã para poder visitar o principal hotel da

cidade, na tentativa de oferecer passeios guiados pela cidade em troca de aulas de inglês. Foi assim que ele recebeu o apelido de “Jack”.

Mesmo não tendo conexões, ele avançou no jogo por meio da educação. No entanto, seu próximo revés veio quando ele foi reprovado no exame de admissão da universidade — não uma vez, mas duas. Os revezes são simplesmente obstáculos que precisam ser superados e Jack Ma fez exatamente isso ao passar no vestibular em sua terceira tentativa. Em 1988, ele alcançou seu objetivo e se formou.

21. Vencedores não reclamam.

Jack Ma entende que, ocasionalmente, as coisas dão errado e esses maus momentos causam frustração. No entanto, as pessoas que reclamam o tempo todo estão abrindo seu próprio caminho para o fracasso. Tudo é muito mais difícil para quem reclama o tempo todo. Essas pessoas não lidam bem com os desafios porque tendem a culpar os outros por suas próprias falhas. Elas têm problemas para combater as dificuldades porque criam desculpas. A verdade é que a maneira como você lida com as dificuldades e os desafios indica o quão bem-sucedido será. Se você reclama, não será capaz de vencer. Aqui estão algumas dicas para evitar que você caia nesse mau hábito.

Não se concentre no problema sem procurar soluções. Quando você está enfrentando uma situação difícil, a atitude mais difícil e recompensadora é encontrar uma solução viável. Reclamar não é bom para nada.

Outra solução que muitas grandes empresas encontraram é que há uma conexão entre o moral dos funcionários e o tamanho do escritório. Acredite ou não, estudos mostram que escritórios menores dão aos funcionários um moral maior. Meu argumento aqui é que os melhores líderes demonstram interesse por sua equipe. Em vez de reclamar quando algo dá errado, eles conversam com pessoas de confiança para ajudar a resolver o problema. Lembre-se de que, quanto maior o moral de sua equipe, mais eficaz ela será. Mais uma vez, diminuir o escritório é uma maneira fácil de aumentar o moral.

Finalmente, a melhor abordagem para evitar reclamações é tornar-se um destruidor de mitos. Os mitos o arrastarão por um caminho destrutivo. A pesquisa é a parte do negócio na qual você vai passar mais tempo ao administrá-lo. Contanto que entenda sua visão e demonstre paciência, você descobrirá que reclamar é desnecessário.

22. Nunca desista.

Você nunca sabe o que é capaz de realizar até tentar. Você nunca sabe se uma nova ideia de negócio vai funcionar até que a tenha levado a cabo. Você simplesmente não pode ter sucesso sem falhar em algum momento. Mostre-me um empreendedor de sucesso e eu mostrarei a você um indivíduo que falhou em algum momento de sua vida. Quando uma ideia falhar, altere as estratégias, planeje ou use uma abordagem diferente. Não desista! O momento em que você desiste é o momento em que realmente falha em atingir uma meta.

23. Persevere.

Jack Ma enfrentou muitos desafios difíceis em sua jornada rumo ao topo. Ele teve de mostrar perseverança durante todos esses momentos para abrir seu caminho. Haverá tempos difíceis. Os desafios ocorrem em todos os pontos da empresa – mesmo no lançamento. Por isso é tão importante que você tenha um plano definido. Esse plano fornecerá um mapa para navegar através de águas turbulentas quando você parecer perdido. No entanto, isso não basta. Você deve ter perseverança para superar esses tempos difíceis.

Jack Ma aprendeu cedo em seus negócios que, se não desistisse, ainda teria chances de ter sucesso. O Alibaba teve muitos revezes, mas ele continuou focado em sua visão. Quando uma empresa é pequena, é importante que você permaneça focado nessa visão, porque, se a perder (mesmo por um momento), estará no caminho do fracasso.

Jack Ma agora se refere ao Alibaba como “os 1.001 erros” porque ele cometeu muitos erros durante sua condução.

24. Você só pode entender a resiliência após as dificuldades.

Existem algumas lições na vida que você não pode aprender antes de experimentá-las. A resiliência é uma delas. Ter uma compreensão teórica sobre ser resiliente não significa nada, nem a capacidade de ser resiliente. Somente experimentando dificuldades você pode realmente entender a resiliência. Deixe-me explicar isso com mais detalhes, pois é um conceito muito importante.

De acordo com a física, resiliência é elasticidade, mas, quando se trata de sua aplicação aos negócios, tendemos a vê-la como uma capacidade de se recuperar ou de se colocar de pé novamente após as dificuldades. Por essa filosofia, a crença é que as pessoas resilientes são as mesmas antes e depois de as adversidades as testarem. Essa é uma crença limitadora, que retém as pessoas. Se acreditamos que resiliência é simplesmente “colocar-se de pé”, perdemos muito da lição que devemos aprender com as dificuldades. A verdade é que não

podemos voltar para a mesma situação anterior. Ainda estamos por descobrir a capacidade de voltar no tempo para nos tornar de novo a mesma pessoa que costumávamos ser. Pense nisto: um soldado enviado para a guerra se foi para sempre, ele é substituído por um novo indivíduo. O que foi feito não pode ser desfeito. Pode parecer duro, mas é a verdade. Resiliência não é a capacidade de se restabelecer depois das dificuldades – é a capacidade de lutar através das dificuldades, aprender com elas e sair delas como uma pessoa melhor. Meu conselho é: quando estiver lidando com dificuldades, cerre os dentes, aprenda com a experiência e depois siga em frente.

25. Sempre espere o inesperado.

Jack Ma adora escrever citações de um de seus filmes favoritos, *Forest Gump*: “A vida é como uma caixa de bombons, você nunca sabe o que vai encontrar”. O ponto é que você de fato nunca sabe quando a adversidade virá, então precisa estar preparado para isso. Há muitas coisas que estão completamente fora do seu controle. Dito isso, você pode controlar algumas coisas, desde que se prepare. Vejamos alguns exemplos:

Imagine que você está administrando uma empresa, vem trabalhar uma manhã e encontra uma carta de demissão do seu melhor vendedor. Ele está saindo da sua empresa para se juntar a um concorrente. Quando algo o pega de surpresa, é extremamente difícil lidar com isso de forma elegante. Você deve ter um plano para qualquer possível adversidade. Espere, pois isso vai acontecer em algum momento. E o que você pode fazer para impedir? Tomando o exemplo do vendedor, se você está preocupado que isso possa acontecer, pode melhorar seu relacionamento com ele para impedir sua saída no futuro. Talvez você possa estruturar seu sistema de forma que ele não dependa de apenas uma pessoa.

É difícil prever a adversidade, mas é preciso considerar todas as possibilidades e o curso de ação a ser tomado em todas as situações. Isso facilitará a superação dos problemas.

26. Ter uma mentalidade diferente gera um resultado diferente.

Você pode encontrar vários exemplos de Jack Ma fazendo essa declaração. Quando você faz escolhas diferentes das dos seus colegas, cria para si uma vida diferente da deles. Isso é importante porque nos ensina a nunca copiar outra pessoa. O ciúme nos negócios é um problema que muitos empreendedores enfrentam. Como resultado, eles começam a tentar copiar seus concorrentes. Nunca, nunca tente copiar seus colegas, porque você não sabe como é a vida

deles nos bastidores. Crie seu próprio legado. Ouse ser diferente. Tendo uma mentalidade diferente, você está criando a vida que deseja, em vez de perseguir algo que não é seu. Basta seguir o modelo básico de negócios e você ficará bem. Crie sua visão, defina metas e alcance-as.

27. Aja rapidamente.

A corrida geralmente é vencida por quem é mais rápido em agir. Isso não significa que você vai se apressar cegamente. Significa apenas que vai fazer a bola rolar o mais rápido possível. O momento mais importante para agir rapidamente é quando você está se recuperando de uma falha. Não se trata de ser rápido o tempo todo. Quando uma oportunidade se apresenta, você precisa responder rapidamente. Muitas oportunidades se apresentam logo após o fracasso. Ao longo de sua vida, Jack Ma sempre teve uma capacidade fantástica de agir rapidamente. Claro, ele falhava às vezes, mas isso não o impedia de continuar seu caminho para realizar seus objetivos. Essa é outra razão pela qual é tão importante entender exatamente quais são seus objetivos. Você age mais rápido quando conhece seu próximo passo.

28. Mude o mundo investindo nos jovens.

Segundo Jack Ma, um dos segredos da vida é ajudar aqueles que realmente querem ser bem-sucedidos a alcançar seus objetivos. Ajudar os jovens a ser bem-sucedidos cria um futuro melhor para todos, à medida que eles se estabelecem e podem oferecer excelentes resultados. Os jovens são o segredo para criar um mundo melhor. Jack Ma diz:

Os jovens levarão as sementes que você plantou na mente deles e, quando crescerem, mudarão o mundo.

Nunca foram ditas palavras mais verdadeiras. Dada a chance, espalhe seu conhecimento para outras pessoas – especialmente para os jovens. Se tiver sucesso o bastante, considere financiar programas de bolsas de estudos ou mesmo ser voluntário para mentorias. Se você se aprofundar em muitas das empresas mais bem-sucedidas do mundo, descobrirá que elas têm programas direcionados a ajudar jovens. A eles são dadas tantas distrações e crenças limitadoras que eles precisam de todo o apoio que puderem obter.

29. A honestidade exige comprovação.

Como empreendedor e líder aspirante, você deve se esforçar para provar que sua empresa é honesta. Honestidade não pode ser vendida como uma mercadoria. É conquistada em todas as transações, prestando-se muita atenção aos detalhes. Jack Ma prega honestidade com bastante diligência, mas também a demonstra por meio de sua empresa. Dito isso, a honestidade é um modelo de negócios sustentável a longo prazo.

Por que um empresário mentiria? Há duas razões pelas quais as empresas podem mentir: por medo ou por ganância. As empresas que se baseiam na ganância não estarão no mercado por muito tempo. Essas são as que você vê sendo alvo de processos coletivos. Se você quer ter sucesso, precisa seguir o conselho de Jack Ma sobre esse assunto e sempre ser honesto. Os modelos de negócio mais lucrativos são aqueles que promovem a honestidade. A honestidade está nos mínimos detalhes: começa com as histórias que você conta. Compartilhe apenas histórias verdadeiras sobre o seu negócio. Nunca invente histórias que comprometam sua credibilidade, porque você pode perder tudo mentindo. A honestidade com as transações envolve garantir que todos os termos sejam listados com antecedência. Se sua visão é fornecer serviços projetados para ajudar os clientes a resolver um problema, ser honesto é extremamente fácil. O desonesto geralmente apenas persegue lucros.

30. Assuma riscos calculados enquanto você é jovem.

Ma diz que, se você não é rico aos 35 anos, a culpa é sua, porque desperdiçou as oportunidades da juventude. Você não obteve sucesso porque até os 35 anos não assumiu nenhum risco. A riqueza não é o produto que impulsiona a ambição; é um efeito colateral de tornar essa ambição um sucesso. Capitalize sua juventude e faça valer todas as oportunidades. Ceda completamente à sua ambição e à sua busca. Você não pode chegar a lugar algum na vida sem correr riscos. Mesmo manter um emprego formal e seguro é um risco – você está arriscando-se a envelhecer com pesar. Por que não correr o risco de alcançar algo grande?

NASCE O ALIBABA

Depois de se formar na universidade, Jack Ma se candidatou a muitos empregos diferentes. Ele foi continuamente rejeitado – até por uma lanchonete! Finalmente, foi contratado como professor de inglês. Ele diz que adorava esse trabalho, mas só ganhava o equivalente a US\$ 20 por mês. Durante sua primeira viagem aos Estados Unidos, Ma ficou encantado com sua primeira

experiência com a internet. Ele havia começado recentemente um negócio de tradução e viajara para ajudar uma empresa chinesa com uma cobrança. Ao pesquisar na internet por “cerveja”, nasceu a visão de Ma. Ele percebeu que não apareceu nenhum resultado da China. Foi quando decidiu criar sua empresa de internet.

As duas primeiras tentativas de Jack Ma de iniciar seu negócio falharam. Levou quatro anos para que ele achasse a solução para realizar sua visão. Ele reuniu dezessete de seus amigos e os convenceu a investir no Alibaba. O que é importante que você entenda é que, para convencer esses amigos a investir seu suado dinheiro, Jack Ma teve de apresentar a eles uma visão poderosa o bastante para persuadi-los.

Jack Ma pôs o Alibaba para funcionar e acabou ganhando força, atraindo pessoas de todo o mundo. Dizem que Ma inventou o nome Alibaba quando estava sentado em uma cafeteria em San Francisco. Em *Ali Babá e os quarenta ladrões*, uma senha é usada para destrancar uma sala apinhada de riquezas indescritíveis. De certa forma, Jack Ma viu sua empresa como uma maneira de liberar o potencial das empresas de se conectarem com todo o mundo.

31. Unifique sua equipe a uma causa comum.

Tenho certeza de que você entende o poder do trabalho em equipe. No entanto, Jack Ma sabia que não se pode ter sucesso deixando os membros de sua equipe atrás de você. Aproximadamente 30% das pessoas vão discordar de você. Isso significa que o objetivo deve ser fazer a equipe perseguir uma missão, em vez de um líder individual. É assim que você a une da maneira mais produtiva. Nem sempre fará com que concordem com você, mas pode fazê-los concordar com uma visão unificada. Construir uma equipe é o aspecto mais importante para ter sucesso. Você não pode fazer isso sozinho.

32. Torne-se substituível.

Muitas pessoas acreditam que os empreendedores de sucesso são insubstituíveis, mas o oposto é verdadeiro. Os empreendedores de maior sucesso garantem que sejam substituíveis. Vou explicar. Um dos principais objetivos para alcançar uma missão é reduzir a dependência em relação a qualquer pessoa. Isso inclui o fundador e os chefes. Conceba a ideia de uma maneira que lhe permita ensiná-la a outras pessoas. Dessa forma, você poderá se afastar dos negócios, se precisar. Os empresários que se acorrentam aos seus negócios nunca têm tempo para ser felizes, portanto não estão alcançando o mais alto nível de sucesso. Eles se tornam seu próprio gargalo. Tornando-se

substituível, você é capaz de garantir que sua visão prossiga mesmo se você não estiver presente.

33. Contrate pessoas com habilidades superiores.

Há muitas citações de Jack Ma dizendo:

Seu funcionário deve ter habilidades técnicas superiores às suas.
Caso contrário, significa que você contratou a pessoa errada.

Essa é a crença dele sobre o que separa um bom líder de um grande líder. As habilidades de um funcionário são muito importantes, então contrate pessoas que possam realizar a visão que você tem para o seu negócio. O que acontece com muitos é que, por ignorância ou orgulho, contratam pessoas que possuem menos habilidades que eles. Entretanto, você deve contratar pessoas que sejam tão qualificadas (de preferência mais qualificadas) que você. É a única maneira de criar uma ótima empresa.

34. A tomada de decisão é a habilidade mais importante.

Sim, ter a capacidade de tomar as melhores decisões é mais importante do que qualquer outra habilidade nos negócios. Jack Ma é um dos maiores tomadores de decisão do planeta. Você pode observar muitos líderes de sucesso para ver o quão importante é essa habilidade. Nem todos os líderes têm o QI mais alto nem são a pessoa mais qualificada para liderar seus negócios no papel. O que os torna grandes líderes é a capacidade de tomar decisões mais inteligentes. Esses líderes são inteligentes o suficiente para se cercar de especialistas e sempre usam suas contribuições, mas, quando se trata de tomar uma decisão importante, são inigualáveis. No fim das contas, as decisões são o que impulsionam os negócios. Não é a qualificação de um líder, mas a capacidade de tomar decisões difíceis que o leva ao sucesso.

35. Os clientes estão sempre em primeiro lugar.

Os líderes entendem que eles têm apenas uma quantidade limitada de tempo e energia para se comprometer com seus negócios. Isso significa que temos de definir prioridades. Jack Ma acredita que seus clientes devem sempre vir primeiro, seguidos pelos funcionários. Quando esses dois estão bem cuidados, então os investidores recebem atenção. Existem muitas empresas que não seguem essa ordem. Elas gastam todo o seu tempo e energia atendendo aos seus acionistas. E esse não é um modelo de negócios sustentável. Se você deseja ter

sucesso, precisa de um plano de negócios escrito e colocar seus clientes em primeiro lugar. Ao encontrar investidores, verifique se eles receberam uma cópia escrita do plano que mostra exatamente o que eles podem esperar. Na realidade, a maioria das empresas tem um plano para seus clientes, funcionários e investidores. Isso mostra a cada parte exatamente o que pode esperar do relacionamento com seu negócio.

36. Esqueça o dinheiro.

Você não pode iniciar um negócio com o único objetivo de ganhar dinheiro. Na verdade, o dinheiro é apenas o combustível que guia sua visão. Sua visão é algo que beneficiará a humanidade de uma maneira ou de outra. Ela deve ser projetada para ajudar um grupo de pessoas a resolver um problema. Jack Ma não iniciou o Alibaba Group com o único objetivo de ficar rico. A quantia que você ganha é diretamente proporcional à contribuição que você dá ao mundo. Crie um produto ou serviço genuinamente útil e o dinheiro virá naturalmente, desde que você trabalhe duro para alcançar sua visão.

37. Encontrar as pessoas certas é de suma importância.

Encontrar as pessoas certas nem sempre significa que elas são as mais qualificadas ou com maior nível educacional. Só porque uma pessoa pode parecer mais habilidosa no papel não significa que se encaixará bem na sua visão. Habilidades como ambição, confiabilidade e atitude são o que você precisa procurar. Um indivíduo deve ser qualificado para fazer o trabalho, mas o sistema deve ser simples o suficiente para que não seja necessário ter habilidades de mestre para executá-lo. Quando você cria uma equipe, deseja que ela seja repleta de pessoas altamente motivadas e com uma atitude positiva. O conjunto de habilidades é o segundo entre esses fatores. Jack Ma sempre fala em encontrar pessoas que possam crescer e evoluir com sua empresa. Isso porque elas são as melhores. Você pode ajudar um indivíduo a desenvolver habilidades, mas não pode desenvolver sua atitude.

38. O que é de graça geralmente sai caro.

Essa lição é, na verdade, uma via de mão dupla. Existem dois tipos de negócio gratuito: coisas que você recebe de graça e coisas que você distribui de graça. Lembre-se de que nada é verdadeiramente gratuito. Por exemplo, se você oferece um produto gratuito como um e-book, geralmente pede que uma pessoa se inscreva em uma lista de e-mail. Então, você pode estar dando algo, mas está recebendo algo valioso em troca. O que quero dizer é que você se lembre de

que, sempre que receber um produto “gratuito” de outra empresa, você também precisará oferecer algo em troca.

Às vezes, isso pode ser um endereço de e-mail. No entanto, às vezes você realmente lhes dá coisas que são mais valiosas do que o dinheiro que está economizando. Um bom exemplo disso é a hospedagem gratuita na web. Você economiza cerca de US\$ 10 por mês usando hospedagem gratuita, mas eles enviam spam para o site com seus anúncios, e basicamente afastam os clientes de você. Deixe-me perguntar: esse serviço realmente vale a economia de US\$ 10 por mês?

Jack Ma diz que, quando você distribui produtos de graça, está essencialmente distribuindo lucros. No entanto, o mesmo pode ser dito sobre o uso de produtos gratuitos. Sempre pense com cuidado antes de aceitar qualquer coisa rotulada como “grátis”.

39. Iniciar um negócio é assustador.

Jack Ma nunca diz que iniciar um negócio é uma tarefa fácil. Se já o ouviu falar, você o ouvirá usar palavras como “difícil” e “assustador”. Iniciar um negócio é provavelmente o empreendimento mais assustador que você vai assumir. Você perde uma renda estável, o que é assustador. Contudo, a vantagem é que sua renda não é mais limitada. Iniciar seu próprio negócio o obriga a usar seu tempo com mais sabedoria. O que quero dizer é que as recompensas superam os riscos. O problema é que todos definimos recompensas de maneira diferente. Algumas pessoas veem a riqueza como uma recompensa, mas tendem a sabotar a si mesmas. Aquelas que buscam conquistar o desconhecido enquanto mudam o mundo são as que têm maior probabilidade de sucesso.

Vejam a realidade do nascimento de um novo negócio. Você desiste da garantia do trabalho formal em troca de muito mais que quarenta horas de trabalho por semana. No começo, provavelmente precisará trabalhar mais de oitenta horas por semana. Isso não é permanente, mas é necessário no começo. As recompensas virão vários anos adiante. É definitivamente um empreendimento de longo prazo.

Iniciar um negócio é assustador, mas vale a pena enfrentar os seus medos. Lembre-se de que você não pode entrar cegamente. É preciso ter uma visão de longo prazo.

40. Esteja ciente das necessidades de seus clientes.

Fique sempre atento aos seus clientes, porque eles serão a fonte de vida dos seus negócios. Isso pode parecer mero bom senso, mas o fato é que muitos empreendedores ficam tão envolvidos nos negócios que se esquecem dos clientes. Compreendendo seus clientes de dentro para fora, você pode fornecer a eles os produtos e serviços de que precisam. A visão de Jack Ma era fornecer às empresas uma maneira de fazer negócios on-line. Era um modelo de negócios orientado ao cliente.

A verdade é que você não pode conduzir uma organização de serviços de qualidade sem entender completamente o que está entregando. Isso significa que você precisa conhecer os pontos negativos do serviço. A maioria dos clientes se enquadra em uma entre quatro categorias: precisam ser compreendidos, recebidos de braços abertos, precisam se sentir importantes ou precisam ser confortados. Portanto, o primeiro passo é identificar a qual categoria eles pertencem.

Depois de identificar seus clientes, você estará em condições de desenvolver produtos ou serviços que os ajudem a resolver um problema. A Amazon é um ótimo exemplo para usar aqui. Ela tem uma tonelada de sistemas configurados para que possa se identificar com seus clientes. Todo o seu modelo de negócios é construído em torno desses sistemas – desde o sistema de feedback do cliente até a premiada equipe de atendimento, eles atendem constantemente às necessidades de seus clientes. A chave para criar os melhores produtos é entender primeiro as necessidades dos clientes.

A VIDA TRANSCENDE OS NEGÓCIOS

Enquanto o Alibaba continuava a crescer, Jack Ma garantiu que houvesse uma sensação de diversão e emoção no local de trabalho. Por exemplo, quando a empresa se tornou lucrativa pela primeira vez, ele deu a todos no escritório uma lata de spray serpentina e disse para irem à loucura.

Na virada do século, Ma decidiu iniciar o Taobao, que se tornaria um concorrente direto do eBay. Durante os intervalos, para manter o nível de energia da equipe alto, Jack Ma os fazia se exercitar ficando de ponta-cabeça e suspensos pelas mãos. Esse é o tipo de local de trabalho divertido que ele tentou criar.

O maior ponto de virada ocorreu em 2005, quando o Yahoo! investiu US\$ 1 bilhão no Alibaba. Eles efetivamente compraram uma participação de 40% na empresa. Foi quando o Alibaba estava lutando para competir com o eBay. Com a entrada do Yahoo!, não havia como perder. Eram US\$ 10 bilhões somente na IPO do Alibaba.

Jack Ma criou sua empresa de supersucesso e decidiu que era hora de deixar o cargo de CEO em 2013. Ele permaneceu como presidente executivo. Seus principais objetivos foram alcançados. Uma citação de Jack Ma diz:

Hoje o que conseguimos não é dinheiro. O que conseguimos é a confiança das pessoas.

Jack Ma desenvolveu interesse em proteger o meio ambiente quando um de seus familiares desenvolveu uma doença causada pela poluição. Ele já tem várias realizações notáveis como ambientalista, inclusive participando do conselho da organização de conservação ambiental The Nature Conservancy, falando durante o programa de desenvolvimento de liderança Clinton Global Initiative e financiando uma enorme reserva natural na China.

41. Não faça inimigos.

A competição amigável é uma das filosofias de negócio singulares de Jack Ma. Você não vê isso em todos os negócios bem-sucedidos, mas em negócios bem-sucedidos que são divertidos. Por exemplo, a Netflix está constantemente se alinhando com os concorrentes para oferecer mais valor. Não acho que alguém possa ver a Netflix como um modelo de negócios cruel, porque é o contrário. Jack Ma nunca encarou sua competição como inimiga. Seus concorrentes são amigos com quem ele pode aprender e que o desafiavam de uma maneira que o obriga a sempre se esforçar para ser melhor. A competição é importante porque nos motiva a melhorar a nós mesmos.

42. Dinheiro e poder político devem estar separados.

Dinheiro e poder político não podem existir juntos sem consequências severas. São como um barril de pólvora e um fósforo. Se ambos existirem juntos, haverá uma explosão horrível. Jack Ma reafirmou isso em muitos discursos ao longo de sua carreira. Se você estiver interessado em obter os dois, deverá fazê-lo separadamente. Nunca tente alcançar os dois ao mesmo tempo.

Quando você administra uma empresa, nunca deve pensar em concorrer a um cargo político. Isso também vale para aqueles com poder político – eles nunca devem tentar ficar ricos.

43. Leve sua concorrência a sério.

Jack Ma acredita que nenhum concorrente é gigante até que você o torne um gigante em sua própria mente. Sempre trate sua concorrência com o mesmo

respeito que trataria seu próprio negócio. Mais importante, leve todos a sério. Nunca subestime uma empresa. Todo mundo tem uma chance igual de sucesso no mundo de hoje. Aquele coitado que você esnobou pode acabar se tornando alguém que vai vencê-lo! Como eu disse anteriormente, a concorrência é uma parte importante dos negócios. Sem ela, estamos contentes. E estar contente é suicídio nos negócios. Portanto, sempre analise, comunique-se e seja sincero com a concorrência. Acima de tudo, seja ético. Mesmo que um concorrente tente prejudicá-lo com táticas antiéticas, é melhor seguir seus próprios padrões.

44. Dinheiro é responsabilidade – não felicidade.

Quando Jack Ma se formou, ganhava US\$ 20 por mês ensinando inglês na China. Era um bom dinheiro para a época e a área de atuação. Jack Ma comenta:

Quando você tem um milhão de dólares, é uma pessoa de sorte. Quando você tem dez milhões de dólares, tem problemas, muitas dores de cabeça. Quando você tem mais de um bilhão de dólares ou cem milhões de dólares, essa é uma responsabilidade que você tem – é a confiança das pessoas, porque elas acreditam que você pode gastar dinheiro melhor do que os outros.

Isso praticamente diz tudo. Quanto mais riqueza você acumular, mais responsabilidades terá. Os empresários são responsáveis pelo sustento de mais pessoas do que apenas eles mesmos. Os funcionários contam com eles para seus empregos e seus investidores contam com eles para tomar boas decisões.

45. Enxergue-se como um gigante.

Toda empresa, por mais colossal que seja, começou pequena. Todo empreendedor tem de começar de algum lugar. Todo mundo começa com uma chance igual. Jack Ma acredita que todo empreendedor deve se ver como um gigante ao iniciar seus negócios.

Veja-se como alguém à altura da sua concorrência e aja de acordo. Essa confiança é importante para se manter motivado. Ajuda a encontrar a coragem para correr riscos. Não estou lhe dizendo para ser um convencido e começar a correr riscos idiotas. No entanto, você nunca deve se considerar um coitadinho. Claro, todas as histórias de ascensão da pobreza à fortuna são irresistíveis porque há sempre um pobre coitado que chega ao topo. No entanto, eles nunca

se veem como pobres coitados. Em suas mentes, eles são gigantes desde o começo. Eles têm confiança para continuar quando a adversidade os derruba.

46. Aproveite a vida.

Jack Ma nos pede que aproveitemos a vida, em vez de trabalhar o tempo todo. Muitas pessoas passam o tempo todo trabalhando. O foco da sua vida deve estar no prazer, não no trabalho. Sim, o trabalho é importante e você provavelmente passará muitas horas em seu novo negócio nos estágios iniciais. Não estou dizendo que o trabalho não seja importante, mas não deve ser seu foco. Programe um momento de lazer para que você possa aproveitar a vida e ter tempo para relaxar. Se você só trabalhar na vida, vai se arrepender.

47. As pequenas empresas devem se concentrar nos traços psicológicos, e não na força.

Honestamente, acredito que essa é uma lição importante para pequenas e grandes empresas, mas é essencial para as pequenas porque elas simplesmente não têm força para competir nessa base. Este tópico me faz lembrar dos heróis de ficção que admiramos. Na maioria dos casos, eles começam podendo contar apenas com suas forças. Isso funciona contra os inimigos menores, mas, uma vez que eles enfrentam seus arqui-inimigos, são subjugados. Esse revés os obriga a se beneficiar de seus traços psicológicos, em vez de somente a força.

A resistência mental fornecerá a coragem necessária para crescer quando você enfrentar adversidades.

— Jack Ma

Existem qualidades e atitudes muito específicas que você precisa aprimorar. Eu diria que a confiança é a mais importante. Sucesso cria confiança. É por isso que ter pequenos objetivos passo a passo é tão poderoso. Cada pequeno passo gera confiança. Outra maneira de aumentar instantaneamente sua confiança é começar a se alimentar de maneira saudável e se exercitar. Nada promove confiança como estar em ótima forma física. Compromisso e propósito são os próximos. O estabelecimento de metas dá a você um objetivo, enquanto a motivação para atingir esse objetivo exige compromisso. Compromisso também significa que você sempre mantém suas crenças e visão. Às vezes isso pode se tornar extremamente difícil, porque a adversidade parece sempre testar nossas crenças.

48. Sucesso significa que você encontrou o processo mais simples.

Muitas pessoas entram no negócio com o mito de que criar processos complicados é o caminho para alcançar o maior sucesso. De fato, a história nos mostra repetidas vezes que são os processos simples que acabam produzindo mais sucesso. Todos nós temos uma visão que usamos para moldar o mundo. O objetivo deve ser simplificar essa visão o máximo possível. O primeiro passo para tornar sua visão a mais simples possível é criar pequenas metas passo a passo. Não pule nenhuma etapa e nunca use atalhos. Vejamos alguns métodos que você pode usar para criar um processo simples.

Seu produto ou serviço deve se basear em um problema que você teve em sua vida. Em 1995, Jack Ma visitou Seattle, onde teve contato com a internet pela primeira vez. Ele procurou por “cerveja” e fez uma descoberta importante – não havia dados vindos da China. Foi quando decidiu lançar seu primeiro site e criou uma página chamada China Pages. O problema que ele viu foi o fato de a China não estar conectada com o resto do mundo.

Sua visão nasceu. Ele queria desenvolver um ecossistema de comércio eletrônico que permitisse que empresas de todo o mundo negociassem on-line. Ele queria mudar o ambiente social e econômico da China de maneira a torná-la o maior mercado do mundo. A visão em si não era simples, mas a maneira como ele a criou foi um ecossistema simples de comércio eletrônico.

Como você pode ver, Jack Ma adotou uma visão complexa, a simplificou e se tornou um sucesso global.

49. Um empreendedor é diferente de um homem de negócios.

Muitas pessoas consideram os dois termos intercambiáveis, mas há uma enorme diferença entre um empreendedor e um homem de negócios. Um empreendedor procura melhorar a sociedade como um todo, enquanto o homem de negócios se concentra em quanto dinheiro pode produzir. Os empreendedores são os que criam empresas que mudam o mundo. Sua visão deve ser sempre a solução de problemas, em vez de ganhar dinheiro. Veja esta citação de Jack Ma:

Quero mudar a história, fazer algo importante na minha vida e influenciar indivíduos como temos feito com milhões de pequenas empresas no Alibaba. Então eles o amam e respeitam porque você tornou a vida deles importante.

Por acaso você viu nessa citação algo sobre lucros? Claro que não! A visão de Jack Ma era tão poderosa que, quando ele a transformou em realidade, ela decolou. Os lucros foram o efeito colateral de uma visão poderosa.

50. Seja capaz de explicar seus produtos/serviços a qualquer pessoa.

Você deve poder explicar seus produtos/serviços a qualquer pessoa de maneira fácil de entender. O produto de Jack Ma era um conceito geral simples, embora difícil de alcançar. A capacidade de descrever seus produtos/serviços em termos leigos é uma habilidade com que muitos novos empreendedores penam. Vou mudar um pouco o formato deste livro para explicar esse tópico usando um layout passo a passo. Essa é a única maneira de explicar o processo de criar uma descrição do produto para que qualquer pessoa possa entender.

1. Usando uma folha de papel em branco, crie quatro áreas principais denominadas descrição física, recursos, benefícios e sua principal qualidade.
2. Escreva a descrição física do produto. Se for um serviço, basta fornecer uma descrição do serviço em duas frases.
3. Liste todos os recursos do produto/serviço.
4. Liste todos os benefícios que ele fornecerá ao cliente.
5. Escreva a principal qualidade. Normalmente, é assim que o produto resolverá um problema específico para o cliente.
6. Em uma folha de papel separada, combine tudo o que você escreveu em uma descrição de duas a três frases. Memorize essa descrição.

CONCLUSÃO

Jack Ma nos deu lições importantes ao longo de sua carreira extremamente bem-sucedida.

Primeiro, ele enxerga como seu maior erro o momento em que considerou limitar a capacidade de seus funcionários crescerem dentro da empresa. Ele lhes disse que o mais alto posto que poderiam alcançar seria a gerência. Todas as funções superiores seriam preenchidas com pessoal de fora da empresa. Jack Ma percebeu anos depois o quão grande foi esse erro. Todos os seus funcionários mais confiáveis acabaram saindo da empresa, enquanto aqueles que não haviam conquistado sua confiança estavam administrando a empresa

como vice-presidentes e diretores. Foi quando ele mudou de ideia. Agora, ele acredita que a atitude é muito mais importante que as capacidades.

Outra lição valiosa é uma pergunta que todos nós já fizemos em um momento de nossas vidas: o que um líder possui que um funcionário carece?

Os líderes nunca comparam suas habilidades técnicas com os funcionários, porque um funcionário sempre deve ter habilidades técnicas superiores. Caso contrário, eles contrataram a pessoa errada. O que torna um líder bem-sucedido é sua capacidade de criar visões muito melhor do que um funcionário. Eles devem ser capazes de lutar contra as adversidades e ter maior resistência do que seus funcionários. O trabalho de um líder é liderar – os funcionários são os que realizam as tarefas.

Por fim, Jack Ma acredita firmemente que desistir é o maior fracasso da vida, pois a dificuldade é o que molda os grandes líderes. Somente enfrentando essas dificuldades é que alguém pode se tornar resiliente o bastante para alcançar o sucesso.

Bill Gates

► Lições de vida e de negócios

INTRODUÇÃO

Poucos líderes no mundo dos negócios são tão reverenciados ou renomados quanto Bill Gates. Seu nome se tornou sinônimo de inovação e liderança na indústria de software, de enorme sucesso e, claro, de “o homem mais rico do mundo”. Muitos consideram a história de Gates uma inspiração e um modelo para perseguir seus próprios sonhos empresariais. Este texto foi escrito com essas pessoas em mente, ou aquelas que estão simplesmente curiosas sobre a vida de um dos empresários mais interessantes do século passado. Também é propositalmente curto, para aqueles que esperam aprender o máximo possível da história de Bill Gates, mas têm pouco tempo disponível para fazê-lo.

Ele oferece uma introdução sobre Gates, seu sucesso nos negócios e as lições que podemos aprender com ele. As principais lições descritas aqui são extraídas das entrevistas que Gates deu nos últimos quarenta anos, dos inúmeros blogs e artigos escritos sobre ele e, mais importante, dos sucessos e fracassos em seu caminho até se tornar o “homem mais rico do mundo”.

Em 28 de outubro de 1955, William Henry Gates III nasceu em uma família de classe média alta de Seattle. Gates era o filho do meio de sua família, com uma irmã mais velha, Kristi, e uma irmã mais nova, Libby. O pai de Gates, William H. Gates, era um proeminente advogado de Washington, enquanto sua mãe, Mary Maxwell Gates, era uma professora respeitada e figura de negócios local que ocupou cargos em vários conselhos de diferentes empresas durante sua longa carreira. Gates era carinhosamente conhecido em sua família como “Trey”, um apelido que ganhou por ser o quarto a herdar o nome paterno William H. Gates em sua família e, portanto, o sufixo III em seu nome (Trey é

um termo comumente usado em jogos de cartas – um passatempo popular na casa dos Gates – para indicar três). Sua infância foi feliz e despreocupada, e Bill teve uma vida social saudável e ativa. Ele participava regularmente de várias atividades esportivas, era membro dos escoteiros e passava o verão com sua família cercado pela natureza em Bremerton, Washington.

Quando Gates tinha treze anos, foi matriculado por seus pais na exclusiva Seattle Lakeside School, que era o ambiente perfeito para nutrir seu espírito criativo e competitivo. Antes dessa mudança, Bill havia experimentado algumas dificuldades em se “encaixar” – faltava-lhe orientação e ele estava aparentemente desenvolvendo problemas comportamentais na transição para a adolescência. Aos onze anos, Gates desenvolveu rapidamente seu intelecto e começou a exibir também um alto nível de independência emocional e desdém pela autoridade. Começou a se rebelar contra o controle de seus pais, principalmente de sua mãe. De acordo com uma anedota contada por seu pai, durante um jantar em família, Bill Gates Pai jogou um copo de água fria no rosto de Bill Gates Júnior como resultado de uma briga acalorada e amarga com sua mãe. Aos doze anos, seus pais o enviaram para o acompanhamento psicológico na tentativa de resolver alguns desses problemas. Como uma criança claramente inteligente, ele precisava de maior foco e disciplina que uma escola como a Lakeside poderia oferecer. Lá, em 1968, ele conheceu seu amor por computadores, quando a escola adquiriu, por sorte, um terminal de conexão de computador para uso de seus alunos. Embora os computadores ainda fossem proibitivamente caros para a escola possuir na época, esse método permitia que a escola alugasse certo período de uso do computador para seus alunos em uma máquina de propriedade da General Electric por meio do terminal de conexão. Curiosamente, Lakeside não apenas permitiu que seus alunos usassem a máquina em um ambiente rigidamente controlado, mas lhes permitiu certo grau de liberdade – uma abordagem que Gates diz ser responsável por seu interesse crescente em computadores quando adolescente. Foi também em Lakeside que Bill conheceu e criou uma amizade duradoura com seu futuro parceiro de negócios, Paul Allen. Durante esse período, os dois tiveram a primeira amostra de uma colaboração comercial, trabalhando juntos para criar um programa de contagem de tráfego chamado “Traf-O-Data”. Embora esse esquema em particular não tenha sido extraordinariamente bem-sucedido, lançou as bases para uma cooperação futura entre os dois jovens empreendedores.

Depois de se sair bem em seus SATs (ou testes de aptidão escolar, alcançando uma pontuação quase perfeita de 1.590), Gates foi aceito para estudar na Universidade de Harvard. Embora estivesse no caminho para se

tornar advogado – um caminho que seus pais haviam incentivado ativamente desde o início de sua carreira acadêmica –, seus verdadeiros interesses estavam em outro lugar. Ele era particularmente talentoso em matemática. No entanto, ao descobrir que não era o melhor aluno de matemática de Harvard, rapidamente perdeu o interesse em se especializar na área. Em vez disso, desviou muitos de seus esforços para o campo da ciência da computação. Enquanto estava em Harvard, reconectou-se com seu colega de escola, Paul Allen, que abandonou a universidade em Washington e se mudou para Boston, onde começou a trabalhar para o conglomerado de tecnologia Honeywell como programador. Unidos novamente, a dupla acabou colaborando e conspirando para formar sua própria empresa: a Microsoft. Seguindo a decisão de Allen, Gates logo deu o telefonema com o qual deixaria a universidade para se dedicar à aventura empresarial com a Microsoft em período integral. Ele se mudou para Albuquerque, no Novo México, e trabalhou com Allen para estabelecer a empresa lá.

Mais tarde, explicou o senso de urgência que ele e Allen sentiam na necessidade de perseguir seus sonhos de negócios e sua justificativa para deixar a universidade no último ano:

Adorei a universidade. Foi muito emocionante ter conversas com tantas pessoas realmente inteligentes da minha idade e aprender com ótimos professores. Mas em dezembro de 1974, quando meu amigo Paul Allen me mostrou a edição da *Popular Electronics* que tinha o Altair 8800 na capa, sabíamos que esse era o começo de uma grande mudança. O Altair foi o primeiro kit de minicomputador fornecido com o chip de microprocessador 8080 da Intel.

Por um tempo, Paul e eu conversamos sobre como um dia esse chip tornaria os computadores acessíveis para as pessoas comuns. Tínhamos a ideia de que isso criaria grandes oportunidades para escrever softwares realmente interessantes, que muitas pessoas comprariam. Quando o Altair 8800 foi lançado, queríamos estar entre os primeiros a abrir um negócio para escrever softwares para essa nova geração de computadores. Tínhamos medo, se esperássemos, de que alguém passaria à nossa frente.

Foi uma decisão difícil e sei que meus pais estavam preocupados. E, embora eu nunca incentive ninguém a abandonar a escola, para mim, acabou sendo a escolha certa.

A grande oportunidade da Microsoft surgiu quando a pequena empresa foi contratada pela IBM para desenvolver o software que seria usado em suas máquinas. Gates e Allen conseguiram isso comprando de terceiros os direitos do software que formaria a base do sistema operacional em breve onipresente, o MS-DOS, e depois vendendo as licenças para executar o software no IBM, mantendo os direitos de propriedade. Ao fazer isso, a Microsoft não apenas lucrou com o acordo inicial com a IBM, mas também ganhou royalties por cada máquina em que o software foi instalado. E, quando o setor de computação pessoal decolou realmente, entre o início e meados dos anos 1980, Gates e Allen puderam oferecer o mesmo acordo de licenciamento do mesmo software aos concorrentes da IBM, já que a empresa não detinha direitos de propriedade ou patentes do sistema operacional que comissionaram originalmente. Esse golpe de gênio voltado para os negócios foi o que levou Gates a fazer sua fortuna.

Após esse episódio, Gates se tornou o único representante da Microsoft, quando Paul Allen desenvolveu a doença de Hodgkin em 1982. Em 1985, Gates lançou a primeira edição do Microsoft Windows, que se tornaria a base quase universal na qual os computadores pessoais seriam operados pelo menos nos próximos vinte anos. No ano seguinte, a Microsoft tornou-se pública, em 13 de março de 1986 – uma ação que foi incrivelmente bem recebida pelos investidores. Na oferta pública inicial (IPO), as ações da empresa foram avaliadas a um preço de US\$ 21 por ação. Embora a venda real de ações da Microsoft em sua IPO tenha rendido a Gates seu primeiro milhão (especificamente, um total de cerca de US\$ 1,6 milhão), foi a participação de 45% da empresa que ele manteve após a IPO que resultou na maior parte de sua fortuna. Em julho de 1986, a participação de Gates na Microsoft valia cerca de US\$ 350 milhões. Em 1987, Gates se tornou o mais jovem bilionário do mundo, aos 31 anos, e, aos 39, era oficialmente o homem mais rico do mundo, com uma riqueza líquida total de US\$ 12,9 bilhões.

Gates continuou na Microsoft na posição de CEO, que ocupou até deixar o cargo em 2000. Ele foi substituído pelo amigo e colega de Harvard, Steve Ballmer, enquanto Gates continuou na empresa na posição de arquiteto-chefe de software. Em 2006, foi anunciado que Gates deixaria o cargo de executivo da Microsoft para concentrar seus esforços na filantropia por meio da Fundação Bill & Melinda Gates. Gates passou a trabalhar de período integral para meio período na Microsoft em 2008, mas manteve sua posição como presidente não executivo da empresa. Com a recente promoção de Satya Nadella para o cargo de executivo-chefe em 2014, Gates renunciou ao cargo de presidente e agora

detém o título de “fundador e consultor de tecnologia” da Microsoft. Atualmente, a prioridade de Gates é a filantropia, à qual ele dedica pelo menos dois terços do seu tempo. Ele canalizou uma grande parte de sua fortuna pessoal através da Fundação Bill & Melinda Gates, que se dedica a combater a “pobreza extrema e a saúde precária nos países em desenvolvimento e as falhas do sistema educacional dos Estados Unidos”, e estima-se que doou cerca de US\$ 28 bilhões para a fundação. Com seu trabalho nessa área, Bill Gates agora não é apenas conhecido como o homem mais rico do mundo, mas também como um dos mais generosos.

O restante deste capítulo explorará as características individuais que ajudaram a moldar Bill em sua juventude e a continuar a ser influente ao liderar a Microsoft na posição de principal empresa de software do mundo. Cada seção examinará uma das oito principais características e influências que ajudaram a moldar o sucesso de Gates ao longo da vida: da universidade até seus primeiros anos de empreendedorismo, a história de sucesso multibilionária pela qual ele se tornou mais famoso.

RISCO

Os negócios são um jogo sobre dinheiro com poucas regras e muitos riscos.

– Bill Gates

Mesmo desde tenra idade, Gates parecia estar ciente da necessidade de correr riscos na vida para desfrutar de recompensas. Apesar de saber que poderia haver graves consequências para esse abuso, Gates e seus colegas entusiastas da computação na Lakeside School, em Seattle, passaram seu tempo pesquisando e explorando brechas que lhes permitiam desfrutar de mais tempo no computador através do terminal exclusivo da escola. Na época, a escola adquiriu “tempo” para usar o computador da General Electric por meio de um link especial, o que, por si só, era um empreendimento caro. Embora essa estratégia astuciosa tenha sido finalmente descoberta e Gates e os outros alunos envolvidos tenham sido punidos com restrições ao uso do terminal de computador da escola durante o verão, essa foi uma evidência precoce de um indivíduo com apetite por riscos calculados.

Quando garoto, Bill supostamente adorava jogar jogos de tabuleiro, seu favorito era o apropriadamente chamado Risk. O objetivo desse jogo

popular é mover seus “exércitos” através de um mapa-múndi, atacando seus concorrentes e defendendo seus próprios territórios e, finalmente, atingindo o objetivo final de dominar o mundo.

O “risco” no jogo é decidir onde atacar e como espalhar seus exércitos pelos territórios controlados. Obviamente, esse risco é ampliado pelo fato de que o resultado das batalhas não é necessariamente decidido por habilidade ou estratégia, mas pelo lançamento dos dados. Muito parecida com o jogo de tabuleiro que ele amava quando criança, a vida de Gates era fortemente orientada pelo risco calculado, bem como pela mão invisível da sorte.

Talvez o primeiro grande risco pessoal que Gates assumiu na vida tenha sido sua decisão de abandonar Harvard para perseguir suas aspirações de negócios com o colega de escola Paul Allen. A educação era um valor que sempre foi enaltecido e reverenciado pela família Gates. Desde a infância, os pais de Gates incentivaram a curiosidade natural de Bill a florescer. Ele era o tipo de criança que fazia muitas perguntas, um traço que seus pacientes pais ajudavam a nutrir e desenvolver com ênfase na importância da leitura e do autoaprendizado. Aos treze anos, apesar de ser um grande defensor do sistema de ensino público, Gates estava matriculado na escola particular Seattle Lakeside School, pois seus pais queriam proporcionar ao filho o ambiente de aprendizado ideal, com base em sua personalidade. Portanto, não houve surpresa quando Gates foi aceito para estudar em Harvard – um curso a que ele parecia predestinado graças à sua capacidade natural e ao incentivo de seus pais. Então, quando Bill tomou a decisão de trancar a matrícula em Harvard para fundar e administrar a Microsoft, essa era obviamente uma decisão séria. Ele sabia que seus pais ficariam descontentes com essa decisão e, embora ficassem surpresos, quando viram o quanto ele queria perseguir o sonho de administrar sua própria empresa, ofereceram-lhe todo o apoio. Naquela ocasião, de acordo com Gates, ele contou ao seu pai que voltaria um dia para Harvard. Demorou 32 anos, mas Gates realmente retornou a Harvard, em 2007, quando foi convidado a receber um doutorado honorário na universidade.

Grande parte da inovação necessária para o desenvolvimento de uma empresa envolve muitos riscos, e esse certamente foi o caso da Microsoft. Desde o início da empresa, em 1975, até meados da década de 2000, Gates dirigiu grande parte da concepção do produto na Microsoft e supervisionou alguns projetos significativos. Alguns deles foram particularmente bem-sucedidos, como o famoso contrato da empresa com a IBM, que levou à criação do MS-DOS e ao lançamento e recepção do Microsoft Windows 95. No

entanto, outros foram menos, como o Windows Vista, que foi mal recebido, e o fraco sucesso da empresa com sua incursão no mundo dos softwares para smartphones. O que é importante lembrar, no entanto, é que, se Gates não tivesse levado a empresa a correr riscos com novos produtos, a Microsoft e seu legado seriam uma relíquia do passado tecnológico, assim como o console de jogos Commodore 64 ou o disquete. Em vez disso, graças aos riscos exemplificados pela mudança no foco da Microsoft em um mundo dinâmico da tecnologia, ela conseguiu se manter incrivelmente relevante para os padrões atuais e continua a inovar em determinadas áreas, à frente dos concorrentes. Curiosamente, alguns dos danos à reputação da Microsoft ao longo do tempo foram resultado da falta de riscos assumidos em certos conceitos. Um exemplo claro disso é o desenvolvimento de software de navegação na Internet e tecnologias relacionadas. Em uma citação infame de 1993 (a fonte não é clara), há boatos de que Gates afirmou sem rodeios que a Microsoft “não estava interessada” na internet. Mais tarde, em 1998, ele admitiu: “Às vezes somos pegos de surpresa. Por exemplo, quando a internet surgiu, a tínhamos como quinta ou sexta na ordem de prioridades”. Foi uma experiência de aprendizado valiosa para Gates e sua empresa. Ao se isolar do burburinho inicial da internet e não correr riscos para adotar o novo meio, a Microsoft pagou caro no longo prazo. Será surpreendente se Gates ou a empresa cometerem um erro semelhante em um futuro próximo.

O que podemos aprender com os riscos que Bill Gates assumiu ao longo de sua vida? Primeiro, seus riscos sempre foram calculados. Seja deixando Harvard para perseguir seus sonhos de start-up ou assumindo riscos em produtos e inovação, Gates nunca foi imprudente com os riscos que assumiu. Sempre havia um objetivo claro à vista e uma exposição limitada.

Os esforços da Microsoft têm sido extremamente impactantes, mas raramente radicais (mais bem tipificados pela história de origem do MS-DOS, discutida mais adiante, no próximo tópico). Embora muitos dos críticos de Gates cite isso como evidência de falta de criatividade e não de um cuidadoso gerenciamento de riscos, esse é um método que se mostrou incrivelmente bem-sucedido para ele e sua empresa. Mesmo quando teve grande sucesso logo depois de deixar Harvard para perseguir seu sonho com a Microsoft, ele poderia ter retornado facilmente à universidade, se o empreendimento fracassasse. Diante de uma audiência de 1,7 mil estudantes da Universidade de

Chicago, no entanto, Gates reiterou a importância da educação. Ele enfatizou que os estudantes que pensam em seguir seu exemplo de saída antecipada devem fazê-lo apenas se tiverem uma ideia “muito singular” com que estejam ansiosos para trabalhar e que estejam extremamente confiantes em seu sucesso. Parafraseando essa ideia e aplicando-a como estratégia geral na vida, sempre analise o tamanho do risco e o potencial de retorno – se um desses fatores apontar para um resultado desagradável, repense sua estratégia.

PENSAMENTO LATERAL

Eu escolho uma pessoa preguiçosa para fazer um trabalho duro, porque uma pessoa preguiçosa encontrará uma maneira fácil de fazê-lo.
– Bill Gates

O pensamento lateral é uma qualidade altamente valorizada ao longo da história e levou a algumas das soluções mais famosas para os maiores dilemas e a respostas para alguns dos enigmas mais desconcertantes. Para o indivíduo médio, o pensamento lateral pode ajudar a encontrar soluções para os problemas da vida cotidiana ou a longo prazo, e é uma qualidade procurada de forma ativa e frequentemente testada em entrevistas de emprego para posições competitivas. Quando se trata de pensar fora da caixa, há poucos que aplicaram isso com tanto sucesso no mundo dos negócios quanto Bill Gates. Embora existam vários exemplos de Gates aplicando esse estilo de lógica para atingir seus objetivos de negócios, talvez sua exibição mais famosa dessa característica seja o momento em que ele e o então parceiro de negócios Paul Allen foram contratados pela gigante da indústria de computação IBM para fornecer o sistema operacional para suas máquinas.

Após a criação da empresa por Gates e Allen, em 1975, a Microsoft obteve algum sucesso inicial com o Altair BASIC, que foi o primeiro produto da empresa. Essa foi a primeira linguagem de programação de alto nível disponível para o Altair 8800, um microcomputador que anunciava o início da era da computação pessoal. O Altair BASIC foi o primeiro de uma série de sistemas de linguagem de programação conhecidos como Microsoft BASIC, que se tornou um recurso comum em computadores pessoais no final dos anos 1970 e início dos anos 1980. Naquele momento, o projeto de estreia da Microsoft contava com centenas de milhares de usuários. O sucesso do Microsoft BASIC atraiu a atenção de muitos na jovem indústria, incluindo o maior nome do mundo em computação, a IBM. Em julho de 1980, depois que

os esforços da IBM para obter um acordo de sistema operacional com a empresa mais estabelecida, a Digital Research, fracassaram, eles solicitaram a Gates e Allen que fornecessem o software para sua gama de computadores pessoais. Os dois concordaram com o acordo. No entanto, tiveram um pequeno problema – não possuíam um sistema operacional para vender.

Em 27 de julho de 1981, a Microsoft adquiriu o “QDOS” (“Quick and Dirty Operating System”, mais tarde conhecido como “86-DOS”) da Seattle Computer Products pelo valor de US\$ 50 mil. Ele se tornaria a base do “MS-DOS” (“Sistema Operacional de Disco da Microsoft”), que a Microsoft modificou de acordo com as especificações da IBM antes de entregar o produto final. Apesar de serem programadores de software mais que competentes, Gates e Allen sabiam que a oportunidade real de seu acordo com a IBM não tinha nada a ver com a criação de um software original ou revolucionário.

Isso levaria anos de desenvolvimento e testes e custaria uma quantia enorme de dinheiro em termos de dólares e horas de trabalho. Tal feito estava além das capacidades da Microsoft na época. A IBM precisava de resultados rápidos, e ter de esperar anos para um produto final da Microsoft poderia ter matado o acordo. Embora a IBM fosse tipicamente exigente em sua pesquisa e desenvolvimento de produtos, percebeu que o design e a implantação de PCs dependiam muito do tempo de resposta rápido para que a tecnologia dentro de uma máquina permanecesse relevante. Com isso em mente, Gates e Allen viram que valia a pena comprar os direitos de um sistema operacional pronto para uso que já havia sido completamente desenvolvido e testado para erros e possuía todas as características de um software funcional, pronto para uso em máquinas IBM após alguns pequenos ajustes. A genialidade no negócio Microsoft/IBM, no entanto, não tinha nada a ver com a funcionalidade do sistema operacional, mas tudo a ver com o conceito de propriedade do software.

Ao negociar a cobrança de uma taxa de licenciamento do MS-DOS para a IBM, em vez de vender os direitos, Gates e Allen se apossaram da “galinha dos ovos de ouro”. O acordo significava que, em vez de transferir a propriedade dos direitos do MS-DOS para a IBM, a Microsoft recebia uma taxa de royalties por cada máquina na qual o sistema operacional fosse instalado. Com esse movimento, a Microsoft também escreveu uma cláusula de não exclusividade no acordo com a IBM, o que significava que a empresa poderia vender o

software diretamente aos concorrentes da empresa. Durante a década seguinte, dezenas de concorrentes da IBM surgiram no campo da computação pessoal e quase todas as suas máquinas rodaram o MS-DOS. A decisão de pressionar por esse acordo mostrou uma quantidade incrível de previsão e pensamento lateral. Muitos na indústria de PCs, incluindo a IBM, acreditavam firmemente que o potencial real de negócios no campo residia na propriedade do hardware. A Microsoft, por outro lado, viu o potencial de ganhar dinheiro com software e, por meio do estabelecimento do MS-DOS, conseguiu dominar o setor nessa área e colher benefícios financeiros sem precedentes. Esse acordo resultou na fortuna da dupla, e catapultou a Microsoft para o centro, como a empresa de software mais importante do mercado.

Muitas das maiores mentes da história mostraram uma alta capacidade de pensamento lateral, talento que é particularmente bem recebido no mundo dos negócios. Pensar lateralmente em tais situações é uma vantagem fundamental, porque dessa forma podemos pensar de maneiras como a maioria das pessoas não consegue. E, quando somos capazes de pensar de modo verdadeiramente peculiar para chegar a soluções para problemas complexos, temos mais chances de obter ganhos com base em nossa capacidade de agir de maneira singular e recompensadora. Gates, que relatos descrevem como um profundo pensador desde tenra idade, provou ser um mestre do pensamento lateral e oferece nessa característica outro exemplo que devemos nos esforçar para imitar.

COMPETITIVIDADE

Posso comprar 20% de vocês ou posso comprar todos vocês. Ou posso entrar nesse negócio pessoalmente e enterrá-lo.

– Bill Gates ao CEO da AOL, Steve Case, sobre o potencial da Microsoft para a aquisição da empresa.

O espírito de competitividade foi promovido ativamente durante a infância de Gates, em um ambiente familiar que incentivou e recompensou a competição saudável. Qualquer que fosse o jogo que as crianças estivessem jogando, “sempre havia uma recompensa por vencer e sempre uma penalidade por perder”. Seus pais incentivavam sua participação no esporte e sempre recompensavam vitórias, por menores que fossem. De acordo com sua mãe, Mary, Gates era “competitivo jogando cartas com a irmã, apostava para ver quem resolvia quebra-cabeças mais rápido, disputava corridas de esqui, vela, o que fosse. Ele queria fazer isso bem e ser tão bom quanto as outras pessoas com

quem estava competindo”. Durante os verões passados com a família em uma cabana alugada no Hood Canal, em Bremerton, WA, a competitividade de Gates foi novamente alimentada quando ele, ao lado de familiares e amigos, participou de seus próprios “Jogos Olímpicos”. Aqui, novamente, esse espírito de competitividade era óbvio e incentivado. Quando Bill se matriculou na escola de elite Lakeside School em Seattle, aos treze anos, seu desejo de ser mais bem-sucedido que os outros cresceu. De acordo com Gates:

Rigor é o que definiu minha experiência em Lakeside. Lakeside tinha o tipo de professor que me procurava, mesmo quando eu só tirava notas máximas, para me dizer: “Quando você vai começar a se aplicar?”. Professores como Ann... Um dia, ela disse: “Bill, você está apenas seguindo em ponto morto. Aqui estão meus dez livros favoritos; leia estes. Aqui está minha tese da faculdade; você deveria ler”. Ela me desafiou a fazer mais. Eu nunca teria gostado tanto de literatura se ela não tivesse me pressionado.

No comando da Microsoft, Gates era conhecida e ferozmente competitivo. Ele tinha extrema obsessão em ser o melhor do ramo e pretendia zerar o placar de qualquer concorrente. No entanto, a rivalidade mais famosa da Microsoft talvez tenha sido com os colegas pesos-pesados da Apple, e transferida para o nível pessoal entre Gates e o cofundador da Apple, Steve Jobs. A história do relacionamento entre duas das maiores empresas de computação pessoal é longa e complexa. As duas empresas tiveram um relacionamento próximo no início, quando a Microsoft trabalhou para fornecer o software de produtividade que a máquina da Apple exigia para ser competitiva no mundo dos negócios. No entanto, a rivalidade realmente começou quando a Microsoft lançou seu primeiro sistema operacional com interface gráfica do usuário (em oposição ao MS-DOS) em 1985, o Microsoft Windows. Antes disso, a Apple tinha o único computador com interface gráfica do mercado, o Apple Macintosh. À medida que a Microsoft aprimorou seu sistema operacional Windows, começou a adotar mais recursos que pareciam ter vários paralelos com o sistema Apple. Em 1988, a Microsoft lançou o Windows 2.0. Com isso, a Apple abriu um processo de direitos autorais contra a empresa de Gates, que permaneceu sem solução por muitos anos. Por fim, a computação com interface gráfica passou a ser vista como a única maneira de concluir muitas tarefas pessoais de computação, o que significava que não podia ter direitos autorais. Além disso, Gates havia convencido a Apple a licenciar seus “monitores virtuais” encontrados na interface gráfica de seu sistema operacional para a Microsoft

com o objetivo de desenvolver o Windows 1.0. Em 1992, a reivindicação da Apple foi julgada improcedente, com o juiz W. Schwarzer determinando que cada uma das condições acima anulou todas as 189 contestações da Apple. Em longo prazo, isso significava que a Microsoft e outros concorrentes poderiam continuar usando a plataforma baseada em interface gráfica da Apple como modelo para o desenvolvimento de futuros sistemas operacionais. A Microsoft e a Apple haviam se enfrentado, e a primeira se saiu vencedora.

Embora Gates tenha vencido sua luta contra a Apple, seu desejo de esmagar a concorrência o deixou, bem como a sua empresa, em uma enrascada em 1998, quando a Microsoft foi acusada pelo Departamento de Justiça de comportamento anticompetitivo. A empresa foi acusada de se tornar um monopólio e se envolver em práticas abusivas, contrárias às leis antitruste existentes.

Essas cobranças foram registradas com base na manipulação das vendas do sistema operacional e do navegador da web. Especificamente, isso tinha a ver com o fato de a Microsoft, em seus aparentes esforços para acabar com o navegador de internet Netscape Navigator, ter adicionado seu principal navegador, o Internet Explorer, como um software gratuito para o sistema operacional Microsoft Windows. Em 1999, o juiz determinou que a Microsoft era culpada de comportamento monopolista e de tentativas de esmagar a concorrência. Para solucionar esse problema, foi exigido que a Microsoft fosse dividida em duas partes, com um braço para produzir o sistema operacional e outro para produzir outros softwares. Embora essa decisão tenha sido revertida por meio de um recurso, a provação causou muitos danos à imagem de Gates e sua empresa. O primeiro passou a ser visto como um bully intimidador da indústria, e o segundo, como um gigante monopolista no controle do mundo da computação pessoal.

A experiência de Gates com a Microsoft mostrou os lados bons e ruins da competição. Por um lado, sua persistência em enfrentar a Apple resultou na criação e no desenvolvimento de um dos mais bem-sucedidos softwares do Microsoft Windows. Por outro lado, no entanto, a perseguição obstinada de Gates à concorrência quase levou sua empresa à beira do desastre. Com base nisso, podemos observar que, de fato, existem limites para a competição saudável. Embora seja o próprio espírito de competição que nos leva a inovar e ter sucesso, ele também pode se tornar uma força consumidora que nos causa

prejuízos, se perseguida em excesso. Felizmente, Gates parecia ter aprendido a lição com essa experiência sem ter de pagar um preço muito alto.

MARCA

Se eu estivesse com meu último dólar, gastaria com relações públicas.

– Bill Gates

Quando se trata de negócios e da vida cotidiana, prestar atenção à marca é uma chave incontestável do sucesso. A percepção do público é uma das principais influências da popularidade, e a experiência de Gates com isso – tanto em termos de sua própria marca quanto da Microsoft – indicou o quão importante isso pode ser. Gates é um homem com um respeito saudável pela importância de um bom marketing e afirmou uma vez, de maneira absolutista: “Se você não pode fazer bem-feito, pelo menos faça com que pareça bem-feito”. Durante seu tempo no comando da Microsoft, Gates esteve intimamente envolvido com a estratégia de marketing desde o início da empresa. Nos primeiros dias da Microsoft, Gates passava horas planejando e conduzindo a estratégia de relações públicas da empresa. Inicialmente, isso consumia muito do seu tempo, viajando longas distâncias para lançar produtos da Microsoft a potenciais compradores. Mais tarde, esse papel foi ampliado quando Gates se tornou o rosto da Microsoft, participando de um grande número de entrevistas quando a empresa começou a ter sucesso precoce. Ele passou a aparecer pessoalmente em anúncios impressos de vários produtos da Microsoft e, no auge do sucesso da empresa, em comerciais de televisão de alto orçamento.

Em 2008, Gates apareceu ao lado do comediante Jerry Seinfeld em uma série de comerciais da Microsoft, que foram vistos como uma resposta da empresa de Gates à campanha “anti-Microsoft” da Apple no mesmo período. Embora a campanha de US\$ 300 milhões tenha recebido críticas divididas, ainda destacou o compromisso pessoal de Gates com o marketing.

Uma instância mais clara da abordagem de marketing dirigido pessoalmente por Gates foi o lançamento oficial do Windows 95. Muito antes da gola alta preta e dos jeans Levi’s 501 de Steve Jobs lançando os produtos da Apple no imperdível evento anual de tecnologia, Gates investiu imensos recursos no

lançamento do inovador sistema operacional da Microsoft, com enorme alarde. A Microsoft gastou US\$ 300 milhões na campanha de marketing do Windows 95 e recrutou celebridades como Jay Leno e os Rolling Stones para ajudar na divulgação. Após o seu lançamento, o Windows 95 foi um sucesso enorme e sem precedentes. Foi comprado por mais de milhões de consumidores e executado em bilhões de terminais. Mais importante ainda, o sistema operacional gerou bilhões de dólares em receita para a Microsoft. Quanto do seu sucesso pode ser atribuído à campanha de marketing que o acompanha é difícil quantificar. No entanto, é certamente razoável supor que ela tenha tido um efeito significativo ao torná-lo talvez o sistema operacional mais popular de todos os tempos. Além disso, a campanha do Windows 95 da Microsoft talvez tenha sido o primeiro grande exemplo de tornar o conceito anteriormente desinteressante de datas de lançamento de tecnologia em uma espécie de entretenimento. Ela estabeleceu um modelo que muitos, incluindo Steve Jobs e a Apple, mais tarde imitariam como parte central das estratégias de marketing de suas próprias empresas.

Apesar de estar pronto para abraçar e explorar a grande máquina do marketing, Gates também está no lado negativo da percepção do público e de uma maneira muito pessoal. Com o tempo, Gates passou a ser visto como o rosto da ganância e da riqueza da elite e, como figura que foi nomeada o homem mais rico do mundo por doze anos seguidos, essa era uma imagem difícil de evitar. Para piorar a situação, houve várias interações públicas em que Gates não foi retratado como o mais humilde dos personagens. Quando foi chamado para testemunhar como parte do processo antitruste Estados Unidos *versus* Microsoft Corporation, ele foi considerado nada cooperativo durante todo o processo. Gates deu respostas lacônicas à maioria das perguntas e demonstrou falta de humildade e alto grau de petulância, combatividade e arrogância em seu comportamento. Isso também foi repetido quando a Comissão Europeia determinou que a Microsoft violava os padrões de competitividade e, como resultado, foi condenada a pagar a maior multa na história da comissão (equivalente a US\$ 794 milhões). Esse episódio da vida de Gates rendeu uma lição valiosa – às vezes, uma boa marca envolve não apenas o engajamento ativo por meio de campanhas de marketing, mas também o gerenciamento da imagem pública durante eventos imprevistos. Embora Gates e a Microsoft certamente tivessem o direito de se opor às acusações anticompetitivas, a maneira como o fizeram foi indiscutivelmente prejudicial à imagem de Gates e de sua empresa. Gates, no entanto, pareceu aprender com

essa experiência e se esforçou muito para aparecer como um “homem como qualquer outro” após esse episódio.

Em uma era de níveis sem precedentes de construção de marcas e de relações públicas, todos nós podemos aprender uma lição valiosa com as experiências de Gates. Embora tenha demonstrado uma clara paixão e visão pelo marketing dos produtos de sua empresa, ele não foi infalível nessa área. Além disso, embora seus esforços para coordenar e participar diretamente das campanhas de relações públicas da Microsoft tenham sido particularmente entusiasmados, Gates enfrentou algumas dificuldades com os momentos inesperados resultantes do fato de ser uma figura pública sob intenso escrutínio. Alguns sugeriram que seu envolvimento no mundo da filantropia era parte de um esforço para resgatar a reputação dele e da Microsoft após seu processo anticoncorrencial. Talvez não seja coincidência o início do declínio da Microsoft com relação ao seu ápice de imensa popularidade logo após os julgamentos antitruste. No entanto, em todo caso, a experiência positiva e negativa de Gates com a percepção da imagem destaca o quão importante pode ser a construção de uma marca. A vida é um concurso de popularidade para muitos, de indivíduos a corporações. Aqueles que podem apresentar a si mesmos e seus interesses da melhor maneira possível geralmente terão uma vantagem competitiva ao conquistar o apoio de seu público.

FOCO

Se eu tivesse ideia de onde estivesse a linha de chegada, você não acha que eu a teria cruzado anos atrás?

– Bill Gates

Um dos equívocos comuns sobre ter sucesso no mundo dos negócios – ou simplesmente desfrutar de um sucesso decente em qualquer empreendimento – é o papel da sorte. Muitas pessoas parecem colocar uma ênfase excessiva na crença de que outras tiveram sucesso onde elas mesmas não tiveram porque foram mais bem contempladas pela sorte. Essa é, de fato, uma atitude tóxica que gera complacência e incentiva a preguiça. A história de Bill Gates é muitas vezes apresentada como uma história de sucesso do tipo “estar no lugar certo na hora certa” – do tipo em que as estrelas se alinharam e o universo estava em perfeita harmonia, e por isso gerou o tipo de sorte que fez de Gates um homem muito rico. Embora de fato houvesse esse elemento no sucesso de Gates, também foi sua dedicação, avidez e foco que tornaram possível seu sucesso, e

essa é uma das razões pelas quais ele e sua empresa lucraram imensamente com o *boom* da computação pessoal em vez de uma companhia rival. Embora ele fosse de uma família de classe média alta, isso não teve importância para Gates quando se tratava de sua motivação. Segundo seu pai, Gates soube apreciar o valor do dinheiro desde tenra idade. Mesmo depois que a Microsoft se tornou um sucesso estrondoso, ele era famoso por viajar de ônibus em vez de primeira classe quando viajava a negócios para poupar o orçamento de viagens da empresa. Na infância, ele também demonstrou enorme foco quando se tratava de aprender. Gates era um aluno talentoso com paixões em muitas áreas diferentes, além dos computadores.

Talvez o melhor exemplo do foco de Gates esteja na atitude que ele demonstrou ao construir e melhorar constantemente a Microsoft, mesmo depois que a empresa alcançou um sucesso monumental. Gates não estaria contente com um diploma de Harvard, nem um negócio de sucesso moderado. Ele não demonstrou nenhum desejo de relaxar sua ambição ardente, nem mesmo depois de ganhar seu primeiro milhão de dólares, nem seu primeiro bilhão. Em vez disso, Gates é um homem que aparentemente trabalha com objetivos dinâmicos e variáveis – para ele, não há linha de chegada, apenas o próximo objetivo.

A ética de trabalho de Gates é famosa e foi uma qualidade incutida nele por seus pais desde a infância. Em uma entrevista recente, ele afirmou: “Nunca tirei um dia de folga nos meus vinte anos. Nenhum. E ainda sou obcecado, mas agora sou um pouco menos obcecado”. Ele trabalhava incansavelmente em seu encarecido projeto de construir sua empresa para ser a maior e a melhor, e era simultaneamente responsável por muitos ramos diferentes da empresa nos primeiros dias, da pesquisa ao desenvolvimento de negócios e ao marketing. Fosse desenvolvendo novas ideias de programas e negociando contratos de negócios, fosse viajando longas distâncias para comercializar e prospectar clientes para a empresa, o foco e a ambição de Gates eram evidentes de várias maneiras.

A avidez que levou Bill Gates a se tornar o empresário mais bem-sucedido e icônico do mundo é a mesma que o impele a trabalhar para solucionar alguns dos problemas mais complexos do mundo. De forma louvável, ele parece ter trazido o mesmo nível de intensidade para esse trabalho que aquele que exibiu desenvolvendo a Microsoft. Ele viaja regularmente para diversas regiões do mundo para conscientizar sobre vários problemas globais de saúde, além de

supervisionar e implementar programas patrocinados pela Fundação Bill & Melinda Gates. Gates também faz, incansavelmente, campanhas pelas causas em que a fundação atua, como vacinas, pobreza e educação. Ele conduz esse trabalho junto com sua atual função de meio período na Microsoft, que aborda hoje com não menos vigor que nos primeiros anos da empresa.

Como uma das características mais óbvias que podem levar ao sucesso em qualquer área, o foco também é, talvez, uma das mais negligenciadas. Ter uma ótima visão ou ideia normalmente não é suficiente; embora isso possa certamente fornecer a centelha inicial necessária para que um empreendimento seja bem-sucedido. O foco é o combustível que leva à linha de chegada. Um dos atributos únicos de Gates é que sua fonte de foco e avidez é aparentemente inesgotável. O sucesso com o MS-DOS não foi suficiente, nem o sucesso com o Windows. De fato, Gates manteve a mesma atitude em seu trabalho de filantropia, do qual muitos no mundo em desenvolvimento podem se beneficiar imensamente. O foco é uma característica bastante difícil de criar do nada. No entanto, é mais provável que ele se mostre na busca de uma meta com a qual você se preocupa profundamente. Se você sente falta de foco na busca de seus objetivos, talvez seja hora de reavaliar seus objetivos e questionar se está buscando o que realmente importa para você.

ADVERSIDADE

A vida não é justa; acostume-se.

– Bill Gates

Embora a vida de Gates não seja exatamente do tipo que foi temperada pela tragédia, ele teve sua fatia de adversidade; os testes que precisou superar para obter sucesso. De fato, Gates demonstrou em sua vida que a adversidade não é apenas algo que devemos superar; em vez disso, podemos usar algumas das experiências mais difíceis para ajudar a direcionar nosso futuro. Para Gates, esse parece ter sido um dos principais fatores que o levaram a se tornar um dos principais defensores mundiais da filantropia e do investimento na solução dos problemas do mundo em desenvolvimento.

Durante toda a sua vida, Gates esteve particularmente próximo de sua mãe, Mary. Dos seus pais, ela era a mais envolvida na criação de Gates e de suas irmãs durante a infância. Quando ela faleceu, em 1994, após uma curta batalha contra o câncer de mama, Gates ficou arrasado. Em uma entrevista na televisão, o pai de Gates contou uma anedota de seu filho sendo parado pela polícia ao

acelerar para o hospital onde sua mãe morreu. Em vez de se afundar no luto com a súbita perda de sua amada mãe, Gates tirou proveito da tristeza intensificando seu trabalho na área da filantropia. Sua mãe sempre ensinou a Gates e suas irmãs a importância do dever cívico e o valor de “retribuir”. O espírito filantrópico de Mary Gates foi enfatizado ainda mais em uma carta que ela deu à nora no dia de seu casamento, apenas seis meses antes de morrer. Nela, lembrou a Melinda: “Daqueles a quem muito é dado, muito se espera”. Após a morte de sua mãe, Gates doou US\$ 10 milhões para a Universidade de Washington para estabelecer uma bolsa em seu nome, como uma homenagem à sua memória, sua paixão pela educação e seu próprio espírito filantropo.

A Microsoft também enfrentou um desafio significativo quando o amigo e parceiro de negócios de Gates, Paul Allen, foi diagnosticado com linfoma de Hodgkin, em 1982. Embora Allen tenha recebido tratamento com radiação e tenha se recuperado completamente da doença, a experiência teria afetado Gates e ajudado a lhe dar alguma perspectiva de vida. O diagnóstico de seu amigo também parecia ter o efeito de ampliar o foco de Gates, deixando-o ainda mais determinado a levar o sucesso da Microsoft a novos patamares.

Gates também enfrentou vários desafios no comando da Microsoft, principalmente no que diz respeito aos processos anticoncorrenciais que levaram a empresa ao tribunal. Possivelmente, nas experiências mais difíceis de sua carreira profissional, ele navegou por essas audiências de maneira um tanto desajeitada, como discutido anteriormente. No entanto, apesar disso, Gates logo se recuperou dessa experiência e instou sua empresa a seguir um novo caminho, com uma reestruturação corporativa, e reorientou grande parte de sua energia em seu trabalho filantrópico. Certamente, em uma situação dessas, seria fácil ficar atolado nas adversidades, mas Gates demonstrou a capacidade de se recuperar e tomar uma nova direção após as dificuldades associadas aos processos antitruste de sua empresa.

Embora a vida de Gates não exhiba adversidades significativas, nenhuma vida é isenta de desafios pessoais. É importante, portanto, ser capaz de lidar com qualquer adversidade que possa surgir, seja na forma de perda pessoal, seja como desafio profissional. Talvez a lição mais importante que possamos aprender com Gates seja que, embora possamos experimentar desafios na vida, nossa capacidade de usar essas experiências para criar atitudes positivas e

renovar o foco é possível. Em outras palavras, é possível encontrar alguma esperança na escuridão.

ADAPTABILIDADE

As pessoas sempre temem mudanças. As pessoas temiam a eletricidade quando foi inventada, não é?

– Bill Gates

Com a Microsoft, Bill Gates estava na posição de obter grande sucesso e ganhar muito dinheiro relativamente cedo na história da empresa. Desde o começo, a Microsoft era um gigante no mundo da computação pessoal. No entanto, uma das dificuldades do sucesso inicial é conseguir sustentá-lo ao longo do tempo. Para a Microsoft, isso foi possível graças ao espírito de adaptabilidade da empresa, muitas vezes impulsionado pelo próprio Gates. Talvez parte da capacidade de adaptação de Gates tenha decorrido do fato de que, quando criança, ele foi incentivado a participar de uma ampla gama de atividades. Durante seu tempo na Lakeside School, Gates se destacou em uma variedade de disciplinas, incluindo matemática, ciências, inglês e até foi um talentoso aluno de teatro. Seus pais enfatizaram a importância de uma educação ampla e variada, que talvez também tenha sido demonstrada na mudança de Gates quanto a suas aspirações de carreira na faculdade: do direito à matemática e à programação de computadores.

O sucesso inicial mais famoso da Microsoft nasceu da sua adaptabilidade, quando foi efetivamente atraída para a fabricação de sistemas operacionais. Antes de ser abordada pela IBM, que contratou a Microsoft para fornecer a base do software para suas máquinas, a empresa não possuía experiência em sistemas operacionais. Ela criou programas de linguagem de computador como o Altair BASIC e seus sucessores; no entanto, esse foi um exercício muito diferente da criação do software necessário para o sistema operacional de um computador pessoal. Quando a Microsoft discutiu com a IBM o fornecimento de software auxiliar para suas máquinas, Gates encaminhou a empresa à Digital Research, que já estava bem estabelecida no fornecimento de sistemas operacionais. No entanto, quando ficou claro que a Digital Research não estava disposta a fazer negócios com a IBM, Gates e Allen adaptaram o direcionamento de sua empresa e agarraram a oportunidade para assinar o contrato com a IBM que a Digital Research havia rejeitado.

Algumas vezes, a Microsoft mostrou algum atraso na adaptação às mudanças no setor de tecnologia, e certamente pagou caro nessas ocasiões. O primeiro exemplo disso pode ser visto na abordagem da Microsoft à tecnologia da internet.

Como mencionado anteriormente, Gates e sua empresa foram bastante lentos quando se tratava de abraçar plenamente o potencial de se envolver com esse aspecto agora onipresente da computação pessoal. Quando a Microsoft finalmente decidiu assimilá-lo em seus serviços com softwares para internet, já era tarde demais. Embora tenha tido algum êxito em derrotar seu principal concorrente, o Netscape Navigator, ao incluir o Internet Explorer em todas as cópias do Windows 95 (uma ação que levou ao processo anticoncorrencial, discutido acima), não foram tomadas medidas suficientes para abraçar todo o potencial de capital da internet. Essa atitude complacente permitiu que concorrentes como o Google participassem e dominassem o setor da internet. Apesar de gastar bilhões em seu braço on-line com serviços como o Windows Live (que é tímido em comparação com o tráfego da internet dos serviços fornecidos pelo Google), e recentemente ter adquirido o Yahoo! pelo montante significativo de US\$ 44 bilhões, a presença on-line da Microsoft tem sido bastante decepcionante, para dizer o mínimo.

No entanto, uma área em que a Microsoft exibiu um bom nível de adaptabilidade é o mercado de jogos de console. Embora fosse totalmente plausível para a empresa de Gates descansar com seus louros e restringir seu sucesso ao campo da computação pessoal, a experiência da Microsoft com o XBOX foi um sucesso retumbante. Lançar o produto em 2001 foi uma incursão ousada em um campo que então era dominado pelo Sony Playstation. Desde então, o XBOX se mantém, conquistando seguidores fiéis e desfrutando de grande sucesso com o lançamento de várias gerações e, em particular, o exclusivo XBOX Kinect interativo. O Kinect quebrou recordes de vendas em volume e velocidade para qualquer produto eletrônico de consumo: 10 milhões de unidades em apenas sessenta dias. Embora esse sucesso tenha ocorrido durante a liderança de Steve Ballmer, no entanto, Gates desempenhou um papel importante na orientação da estratégia de desenvolvimento de produtos da Microsoft durante esse período.

Por meio de sua empresa, Gates teve vários níveis de sucesso no que diz respeito à adaptabilidade. Embora a adaptabilidade tenha provado ser um divisor de águas para a Microsoft, especialmente por seu sucesso inicial

com a produção de sistemas operacionais e a transição para a fabricação de consoles de jogos a partir de sua orientação tradicional para PC, ela também ficou para trás em áreas estratégicas, particularmente a dos serviços de internet.

Uma das melhores lições que podemos aprender com Gates e a Microsoft com relação à adaptabilidade é que é certamente mais fácil adaptar as coisas quando elas estão em uma escala menor e menos definida. Essa é uma das razões pelas quais foi tão fácil para Gates e Allen mudar precocemente para a produção de sistemas operacionais. Um dos desafios de administrar uma empresa tão grande e estabelecida como a Microsoft é o ônus do sucesso anterior.

HUMILDADE

Todos nós precisamos de pessoas que nos deem feedback. É assim que melhoramos.

– Bill Gates

Uma das marcas de um grande líder é uma dose saudável de humildade. Essa característica raramente exibida pode ser mal interpretada por alguns como uma fraqueza. A verdadeira humildade é um sinal de imenso poder e consideração por esse poder. No início de sua carreira, Gates não era exatamente o tipo de pessoa que poderia ser descrita como humilde. Era evidente que ele tinha imensa fé em sua empresa, em suas ideias e em seu potencial para ter sucesso, algo que não evitava exibir. É claro que, dado o nível sem precedentes de conquistas que ele alcançou desde jovem, é surpreendente que Gates seja tão sensato. No entanto, apesar da aparente ousadia e autoconfiança que exibia em seus primeiros dias, Gates evoluiu para um indivíduo muito mais equilibrado nesse aspecto, um atributo frequentemente acompanhado pela idade e a experiência de vida. Embora certamente pudesse ter continuado à frente da Microsoft, deixou o cargo de CEO em 2000 e renunciou ao controle da empresa cada vez mais ao longo da década seguinte para dedicar mais tempo à filantropia, com a Fundação Bill & Melinda Gates. Só podemos imaginar o quão difícil deve ter sido essa mudança. Embora alguns tenham questionado até que ponto Gates renunciou ao controle da Microsoft durante o mandato de seu sucessor, Steve Ballmer, é fácil compreender como foi difícil a decisão de renunciar ao controle executivo da empresa que definiu seu sucesso. Embora a

capacidade de Gates de entregar as rédeas da empresa fosse admirável em sua exibição de equilíbrio e perspectiva, o fato de ele ter feito isso para se concentrar no trabalho filantrópico denota um nível ainda maior de humildade.

Embora atribuam a Gates a reputação de ser o rosto da ganância corporativa durante grande parte de sua carreira como chefe da Microsoft (particularmente no final dos anos 1990 e início dos anos 2000), ele mais do que resgatou sua reputação com seu trabalho filantrópico por meio da Fundação Bill & Melinda Gates.

A fundação foi criada em 2000 como um canal por meio do qual o casal poderia coordenar suas doações filantrópicas. Atualmente, é uma das maiores fundações privadas do mundo, com mais de US\$ 42 bilhões em doações, em novembro de 2014. A Fundação é “motivada pelas paixões e interesses da família Gates”; ou seja, “aliviar a pobreza, a fome e as doenças nos países em desenvolvimento e melhorar o estado do sistema educacional dos EUA”. Em 2010, Gates juntou-se ao amigo de longa data e colega multimilionário Warren Buffett para criar o “The Giving Pledge”, a já citada iniciativa que incentivou outros bilionários a se comprometerem a doar parte de sua riqueza em nome da filantropia. Mark Zuckerberg, Paul Allen, Steve Case e Larry Ellison estão entre os que assinaram o compromisso. Até hoje, Gates doou uma parte significativa de sua riqueza por meio da fundação, em torno de US\$ 28 bilhões e contando. Gates é incrivelmente ativo na defesa dos objetivos do fundo e trabalha para aumentar a conscientização sobre os problemas que ele enfrenta.

Relembrando a época anterior ao seu trabalho com a fundação, Gates aprendeu como uma aparente falta de humildade pode ser incrivelmente prejudicial à imagem de alguém. O Bill Gates de hoje é geralmente visto com mais simpatia, talvez devido ao afastamento da Microsoft e seu compromisso de gastar sua fortuna ajudando a tornar o mundo um lugar melhor. Mas quando ele era visto como “o rosto da ganância corporativa”, Gates foi de fato criticado por muitos. De fato, ele pouco fez para ajudar a melhorar essa reputação agindo com pouca humildade ao testemunhar no tribunal sobre as práticas anticompetitivas da Microsoft, discutidas anteriormente.

Essa lição final de Gates – sobre humildade – talvez seja a que mais o moldou no homem que é hoje. Por um lado, podemos ver como, na vida de Gates, a falta de humildade pode ser um benefício. Talvez ter um enorme sucesso e ser completamente humilde sejam coisas incompatíveis, e Gates não teria conseguido fazer o que fez com a Microsoft se tivesse sido mais humilde

no começo. No entanto, também podemos ver no exemplo de Gates que existem limites para isso e que a falta de humildade pode, em última análise, prejudicar a reputação de alguém. Por fim, parece que a verdadeira humildade é algo cujo benefício até as pessoas mais inteligentes aprendem com a experiência e pode se tornar uma das influências mais gratificantes da vida.

CONCLUSÃO

É apropriado, embora talvez não surpreendente, dizer que o homem mais rico do mundo também é alguém com quem temos tanto a aprender. Graças ao incentivo e aos valores inculcados por seus pais, sua própria personalidade instintiva e as pessoas e eventos que o influenciaram em diversos estágios da vida, os oito traços e elementos discutidos acima ajudam a moldar o sucesso de Gates. Com base na exposição de alguns desses conceitos-chave, podemos ver que os resultados alcançados por Gates não se baseiam inteiramente na sorte. Uma gama de qualidades – abertura ao risco, foco e capacidade de pensar lateralmente – foi fundamental para seu sucesso. A capacidade de Gates de utilizar esses traços e características em conjunto ajudou a impulsionar grande parte de seu sucesso pessoal.

Analisando as influências na vida de Gates, quais foram as mais importantes? Primeiro, parece que uma vida familiar sólida formou uma excelente base para que ele se tornasse bem-sucedido quando adulto. Gates estava muito perto de sua mãe, que instilou nele muitos de seus principais valores e crenças, incluindo uma dedicação à filantropia e um respeito saudável pela educação. O pai de Gates também teve uma influência profunda em sua vida. Embora não tenha seguido a carreira de advogado, sua decisão anterior de seguir o caminho da advocacia demonstra como seu pai era um modelo significativo em sua vida. O pai de Gates foi encarregado de administrar a Fundação William H. Gates, precursora da Fundação Bill & Melinda Gates, que tinha como objetivo colocar laptops em todas as salas de aula dos EUA. Além disso, o fato de o pai de Gates continuar a trabalhar em estreita colaboração com o filho na capacidade executiva de consultoria da Fundação Bill & Melinda Gates destaca o respeito que Gates tem pelo pai e vice-versa. A esposa de Gates, Melinda, também é inseparável da lista de pessoas influentes em sua vida. Ao conhecer sua futura esposa, então funcionária da Microsoft, em 1986, ele rapidamente se apaixonou por sua sinceridade, inteligência e independência. Logo após o casamento, em 1994, ela incentivou a mudança do casal para a filantropia e continuou a desempenhar um papel central na

condução desse objetivo, agora o elemento com maior demanda na vida do casal.

Fora da família, Gates também teve algumas outras figuras-chave que o influenciaram de forma significativa. Warren Buffett, multibilionário e amigo de longa data, é um deles. Os dois se alternaram no título de “homem mais rico do mundo” nos últimos anos e também compartilharam o compromisso de “devolver” grande parte de sua enorme riqueza para ajudar os outros. Além desse vínculo comum entre os dois, eles são de fato amigos íntimos. Gates e Buffett se conheceram em 1991 por intermédio de um contato em comum, embora ambas as partes estivessem inicialmente apreensivas com a reunião. No entanto, acabaram se dando bem, e Gates logo descobriu que havia encontrado um mentor valioso em Buffett. Ao criar a Fundação Bill & Melinda Gates, Buffett mostrou-se fundamental para oferecer orientação a Gates. Sobre isso, Bill observou:

Quando Melinda e eu começamos nossa fundação, fui até ele em busca de conselhos. Conversamos muito sobre a ideia de que a filantropia poderia ter o mesmo impacto que o software. Acontece que a maneira brilhante de Warren ver o mundo é tão útil no ataque à pobreza e às doenças quanto na construção de um negócio. Ele é fora de série.

Também está claro que, embora Gates tenha tido importantes figuras influentes em sua vida, grande parte de seu sucesso parece ter sido automotivado. Isso fica evidente quando você considera o quão cedo Gates alcançou a maior parte de seu sucesso, bem como o fato de que, mesmo quando criança, Gates exibia muitas características que fundamentaram seu sucesso posterior. De fato, muitos dos traços de sua personalidade foram vistos como a força motriz por trás de suas realizações empresariais, e algo que muitos empreendedores iniciantes tentaram imitar. Seu apetite por riscos e competição, seu intelecto brilhante, sua inclinação para o pensamento lateral, e sua impressionante dedicação e foco já se mostravam em Gates desde tenra idade e prosseguiram até seus últimos anos para ajudar a alimentar grande parte de seu sucesso nos negócios. No entanto, também sabemos que Gates desenvolveu muitas qualidades ao longo do caminho que o ajudaram a se tornar um indivíduo mais equilibrado e capaz de levar adiante esse sucesso inicial. Sua adaptabilidade à mudança, o manejo da adversidade e a capacidade de ser humilde, apesar de seu enorme sucesso, ajudaram a tornar Gates um indivíduo de sutilezas, com mais a oferecer e a ganhar com o mundo.

Enquanto isso, as realizações individuais de Gates foram algumas das mais notáveis do século passado. Nenhum empreendedor antes de Gates jamais teve tanto sucesso na velocidade com que seu império comercial foi construído. Sua notável capacidade de fazer previsões (junto com a de seu parceiro de negócios, Paul Allen), de preencher uma lacuna no mercado antes que o mercado sequer existisse, resultou em uma das acumulações mais rápidas de riqueza pessoal da história, até hoje. Gates também ajudou a impulsionar a mudança que alterou, de maneira muito fundamental, como todos vivemos nossas vidas. Embora não esteja diretamente por trás do *boom* tecnológico ocorrido desde a última parte do século XX até hoje, o enorme sucesso da Microsoft ajudou a indústria a explodir em termos de investimento, inovação e acessibilidade. Finalmente, Gates fez mais do que ninguém em termos de filantropia. Seu compromisso de gastar uma enorme parcela de sua fortuna ajudando os mais desfavorecidos do mundo a superar a pobreza e as doenças é exemplar, assim como seu desejo de incentivar outros indivíduos “megarricos” a fazer o mesmo. Nesse sentido, muito do seu impacto ainda se fará sentir e sem dúvida beneficiará tantas pessoas quantas foram beneficiadas até agora – ou mais.

No entanto, apesar de seu enorme sucesso e legado, tanto no início como na fase mais madura da vida, sabemos que Gates não é infalível. Ele cometeu erros e tomou más decisões, como todo mundo, apesar de suas conquistas aparentemente sobre-humanas. A boa sorte teve um papel significativo em garantir o sucesso quantificável que Gates obteve em sua vida. Uma pessoa com exatamente as mesmas características pode ter falhado em suas aspirações empresariais exatamente onde Gates triunfou por não ter o elemento crucial da sorte. Embora possamos não ser capazes de imitar o sucesso de Bill Gates, podemos tirar lições de suas realizações e aplicá-las a nós mesmos e à busca de nossos objetivos – tanto no mundo do empreendedorismo quanto além. E, embora seja improvável que qualquer um de nós alcance as mesmas alturas, ainda podemos nos tornar mais ricos por isso – simplesmente entendendo os fatores que moldaram a vida tão excepcional de Bill Gates.

Elon Musk

► Lições de vida e de negócios

INTRODUÇÃO

Tudo o que os céticos disseram que não podia ser feito, Elon foi lá e fez. Lembra-se dos anos 1990, quando ligávamos para estranhos e fornecíamos nossos números de cartão de crédito? Elon sonhou com uma coisa chamada PayPal. Suas empresas Tesla Motors e SolarCity estão tornando realidade um futuro de energia limpa e renovável... seu SpaceX [está] reabrindo o espaço para exploração... é um paradoxo que Elon esteja trabalhando para melhorar nosso planeta ao mesmo tempo que está construindo naves espaciais para nos ajudar a deixá-lo.

– Richard Branson

Não seria exagero descrever Elon Musk – um dos empresários mais imaginativos do século XXI – como uma lenda viva. Richard Branson enalteceu suas virtudes, Musk foi favoravelmente comparado a visionários norte-americanos da indústria, como Henry Ford e John D. Rockefeller, e, quando Jon Favreau, produtor de *O Homem de Ferro*, estava fazendo o filme, até enviou Robert Downey Jr. para passar um tempo com Musk na fábrica da SpaceX para que ele pudesse obter alguma inspiração para seu personagem.

Mas para Musk, pelo menos, nem tudo é sobre ele. Os estimados US\$ 12,9 bilhões que ele fez nos negócios são quase um espetáculo paralelo: ele está cansado de jornalistas que se interessam por ele e quer falar muito mais sobre seu trabalho, suas empresas e o que estão fazendo para mudar o mundo. Para estudar o sucesso dele (e, espera-se, ser capaz de replicá-lo), você precisa entender duas coisas: POR QUE Musk está fazendo o que está fazendo; e COMO

ele é capaz de fazer essas coisas. Ele pensa e faz as coisas de maneira diferente, e é por isso que aprender com ele é inestimável.

Este capítulo é em parte uma biografia e em parte uma ferramenta de autoajuda destinada a informá-lo sobre a vida, as ideias, a abordagem e o trabalho de Elon Musk. É provável que muito mais esteja por vir desse empreendedor extraordinariamente inovador. Nós nos esforçamos para analisar suas ações, pontos fortes e fracos e resumi-los em lições curtas e memoráveis que você pode aplicar em sua própria vida pessoal e comercial. Não podemos garantir que você seja tão bem-sucedido quanto Musk, mas obterá um nível de *insight*. Este livro foi projetado para ser facilmente digerível por um leitor leigo, mas também para oferecer detalhes suficientes para que aqueles com interesse específico em um ou mais negócios de Musk ou em seu estilo único de liderança também consigam tirar algo de valor.

A primeira seção examina o contexto familiar e educacional de Musk. Isso é para ajudá-lo a entender a origem desse homem e o que faz dele quem ele é. Existem alguns indicadores de sua precocidade e, de fato, de virtuosismo, e você reconhecerá os nomes de vários personagens-chave que permaneceram com ele na idade adulta, contribuindo notavelmente para seu sucesso.

1. O sucesso não é apenas a respeito de um indivíduo. É também sobre a equipe.

Zip2 e x.com (mais tarde PayPal) foram empresas start-ups da internet que catapultaram Musk de um nerd comum no Vale do Silício para um multimilionário com quem todos queriam trabalhar. Existe uma cobertura substancial da SpaceX e da Tesla Motors, provavelmente as duas mais emocionantes e inovadoras empresas de Musk, mas também da SolarCity e da Hyperloop, uma ideia que parece ter tido origem na obsessão por ficção científica que Musk tinha na infância.

Na seção final, examinaremos as recompensas e elogios que Musk recebeu, suas políticas e crenças e sua vida privada. Embora sua imagem pública seja de grande confiança e sucesso, Musk também conheceu dores e tragédias. Seus relacionamentos pessoais foram examinados pela imprensa e, às vezes, foram vitimados por seu vício no trabalho, sua riqueza e seu ego. Musk tem seus desafios nesse sentido e, portanto, as lições que você vai aprender podem ser sobre o que não fazer, em vez de simplesmente imitá-lo.

CRIAÇÃO E EDUCAÇÃO

Nascido em 28 de junho de 1971, Elon Musk é um dos mais jovens e dinâmicos bilionários do mundo. O pai dele, embora nascido na África do Sul, é de origem britânica e holandesa da Pensilvânia, e sua mãe é canadense. Musk nasceu em Pretória, África do Sul, e é o mais velho de três filhos. Seu irmão é o empresário Kimbal Musk e sua irmã, Tosca Musk, é cineasta. Seus pais, Errol e Maye Musk, se divorciaram em 1980, depois disso Musk passou a morar principalmente com seu pai.

Na África do Sul, Musk estudou em escolas particulares, primeiro na Escola Preparatória de Waterkloof House, em Pretória, e entre seus ex-colegas estão o jogador de golfe profissional Richard Stearne e o jogador de críquete internacional Eddie Barlow. O jovem Musk sofreu bullying ao longo de sua infância, incluindo uma ocasião séria em que foi jogado de um lance de escadas e ficou inconsciente. Ele era uma criança estudiosa, sempre enterrada em um livro, às vezes até dez horas por dia, de acordo com seu irmão. Era viciado em ficção científica, mas também em livros de não ficção, como a *Encyclopædia Britannica*.

Ele se enfurna dentro do próprio cérebro, e então você vê que ele está em outro mundo. Ele ainda faz isso. Agora o deixo porque sei que ele está projetando um novo foguete ou algo assim.

– Maye Musk

No que dizia respeito a Musk, a educação era simplesmente “fazer um download de dados e algoritmos para o seu cérebro” e, desse modo, ele achou o aprendizado convencional em sala de aula tremendamente lento e frustrante. Quase tudo o que aprendeu foi lendo por conta própria, não na sala de aula.

2. Uma educação convencional não é para todos.

Musk conseguiu seu primeiro computador aos nove anos de idade. O guia de programação *How to Program Guide* deveria levar seis meses para ser concluído, mas Musk o dominou em três dias. Ele desenvolveu um videogame básico, Blaster, usando o BASIC. Ele o descreve como “um jogo trivial... mas melhor que o Flappy Bird”. O adolescente precoce vendeu esse jogo para a revista *PC and Office Technology* por US\$ 500, o equivalente a cerca de US\$ 1,2 mil hoje. Você ainda pode encontrar o jogo on-line e jogá-lo.

3. Você nunca é jovem demais para começar como empreendedor.

Ao sair da escola, Musk decidiu não ficar na África do Sul: ele não se identificava com a cultura local e achava que suas habilidades empreendedoras seriam mais bem empregadas do outro lado do oceano. Ele emigrou para o Canadá, onde a nacionalidade de sua mãe lhe deu direitos de cidadão. Matriculou-se na Queen's University, no verão de 1989 (onde conheceria sua primeira esposa, Justine), e, após quatro anos (tendo passado a segunda metade desse período na Universidade da Pensilvânia), Musk se formou bacharel em física e economia. Mostrando seu espírito empreendedor desde cedo, Musk e seu colega Adeo Ressi (que se tornou o fundador e CEO do The Funded and The Founder Institute, bem como membro do conselho da Fundação X Prize) compraram uma casa de fraternidade de dez quartos na universidade e transformaram-na em uma boate.

4. Os relacionamentos – pessoais e profissionais – que você estabelece na universidade podem muito bem ser alguns dos mais importantes que você já teve.

Se você voltar algumas centenas de anos, o que damos como certo hoje parece mágico – poder conversar com pessoas a longas distâncias, transmitir imagens, voar, acessar grandes quantidades de dados como um oráculo. Todas essas coisas seriam consideradas mágica algumas centenas de anos atrás.

– Elon Musk

Da Pensilvânia, Musk se mudou para a Califórnia, ao aceitar uma oferta de doutorado na Universidade de Stanford. O canto da sereia do Vale do Silício se mostrou irresistível para o Musk de 24 anos. No entanto, ele ficou apenas dois dias no curso. Mesmo como estudante, havia uma pergunta premente em sua cabeça: o que afetará de forma mais determinante o futuro da humanidade? As cinco respostas que ele apresentou: a internet; a energia sustentável; a exploração espacial, em particular a expansão permanente da vida fora da Terra; a inteligência artificial; e a reprogramação do código genético humano determinariam seus rumos futuros como empreendedor.

5. Como empreendedor, saiba o que é importante para você.

PRIMEIROS PASSOS

Recém-saído da universidade, Musk sabia que tinha de entrar na onda da internet ou ficaria sempre para trás. Ele marchou para o saguão da Netscape, sem ser convidado, mas estava nervoso demais para conversar com alguém ou pedir um emprego, então saiu. Começar seu próprio negócio parecia menos estressante, e Musk decidiu mantê-lo na família. Ele uniu forças com seu irmão mais novo, Kimbal (também um empresário de sucesso e agora com interesses comerciais nos setores de tecnologia, saúde e alimentos), para criar uma empresa de software chamada Zip2. Os primeiros US\$ 28 mil em capital inicial vieram de seu pai, Errol Musk.

6. Aproveite o capital – humano e financeiro – disponível para você.

A Zip2 foi descrita como “uma combinação primitiva de Yelp e Google Maps, muito antes de qualquer coisa parecida existir”. A família Musk trabalhava sem parar, dormindo no escritório e tomando banho em uma academia próxima.

Trabalhe como um camelo. Quero dizer, você só precisa fazer de oitenta a cem horas por semana a cada semana. [Isso] aumenta as chances de sucesso. Se outras pessoas estão trabalhando quarenta horas semanais e você está trabalhando cem, mesmo se estiver fazendo a mesma coisa, você sabe que alcançará em quatro meses o que outros levam um ano para alcançar.

– Elon Musk

A Zip2 desenvolveu, hospedou e manteve sites para empresas de mídia tendo como alvo os consumidores, e permitiu que essas empresas direcionassem seus serviços a grupos específicos de clientes on-line. Muitas empresas não conseguiram ver o apelo da internet – o que havia de errado com um anúncio nas Páginas Amarelas? –, mas, à medida que o reconhecimento do potencial da internet aumentava, o apelo da oferta da Zip2 também aumentava. Simples, mas profissionalmente projetado, o software foi comprado por mais de duzentos clientes da mídia, incluindo o *New York Times* e o *Chicago Tribune*. Musk sabia lidar com os clientes e era um forte vendedor, conquistando novos contatos e relações comerciais para a empresa, mas o próprio conselho tinha preocupações com sua técnica de gerenciamento e bloqueou suas tentativas de se tornar CEO.

7. Por melhor que tenha sido sua ideia, não há substitutos para o trabalho duro e o momento certo.

A Compaq (agora uma divisão da HP) adquiriu a Zip2 dos irmãos Musk em 1999, apenas quatro anos após a fundação da empresa. A Compaq pagou US\$ 307 milhões em dinheiro, mais outros US\$ 34 milhões em opção de compra de ações. Do dia para a noite, Elon e Kimbal se tornaram multimilionários. Acredita-se que Elon tenha ganhado US\$ 22 milhões com o acordo.

SERVIÇOS FINANCEIROS

Musk pegou US\$ 10 milhões de seus ganhos com a Zip2 e os reinvestiu imediatamente em um empreendimento chamado X.com. Era uma empresa on-line de pagamentos bancários e por e-mail, e Musk estava confiante de que o internet banking e a transferência de dinheiro on-line eram um negócio prestes a explodir. Ele tinha razão.

8. Se você tem um palpite sobre o potencial de um mercado emergente, esteja preparado para abrir a bolsa e apostar suas fichas.

A X.com não foi a única start-up em operação nesse campo. A Confinity, operando à semelhança do PayPal, também fora lançada havia pouco tempo como uma plataforma de pagamento para dispositivos portáteis. As duas empresas estavam operando no mesmo prédio e, reconhecendo que não havia sentido em competir quando podiam trabalhar juntas e dominar o mercado, elas se fundiram em 2000.

9. Você nem sempre será a única pessoa a ter uma ótima ideia.

A fusão não foi tranquila. Havia muitos egos na mesma sala, todos eles empreendedores bem-sucedidos do mundo da internet com suas razões. Enquanto Musk estava em uma viagem de angariação de fundos/lua de mel com sua primeira esposa, seus sócios deram um golpe e substituíram Musk por Peter Thiel no cargo de CEO. Musk discordou da decisão, mas teve de aceitá-la. Ao mesmo tempo, Musk queria que a empresa conjunta continuasse negociando como X.com, pensando que os nomes Confinity e PayPal ficariam datados rapidamente. Pesquisas com clientes mostraram, no entanto, que o público em geral equipara o nome X.com a algo classificado como x-rated

(pornográfico), o que foi um grande obstáculo para a marca. Musk foi, portanto, forçado a admitir a derrota e voltou a usar o nome PayPal em 2001.

Em retrospecto, essa foi a decisão certa: o nome PayPal transparecia sua função de uma maneira que o X.com não fazia. A empresa se concentrou exclusivamente em pagamentos on-line, com a X.com encerrando seus outros serviços bancários.

10. Todos aprendemos ao longo de nossas carreiras.

O PayPal cresceu rapidamente após uma campanha de marketing viral: novos assinantes eram recrutados automaticamente quando recebiam fundos usando o software. Era simples de usar, gratuito para compradores, acessível para vendedores e respondia às crescentes necessidades de melhor segurança financeira on-line. A empresa tornou-se pública em outubro de 2002 e Musk sozinho (que era o maior acionista do PayPal) faturou US\$ 165 milhões em ações do eBay. O valor total do PayPal no momento da aquisição era de US\$ 1,5 bilhão. Musk fora catapultado para o time dos grandes.

ESPAÇO: A FRONTEIRA FINAL?

A partir do PayPal, pensei: “Bem, quais são os outros problemas que mais provavelmente afetarão o futuro da humanidade?” Não da perspectiva: “Qual é a melhor maneira de ganhar dinheiro?”

– Elon Musk

Antes que a tinta estivesse seca na venda do PayPal para o eBay, Musk já estava analisando suas opções para o futuro. Ele sempre foi fascinado pelo espaço e pela tecnologia espacial, e queria revigorar nosso interesse na exploração espacial e obter um aumento de recursos para a NASA, que vinha decaindo desde o final da Guerra Fria. Sua primeira ideia foi criar um Oásis em Marte, projeto de estufa em miniatura no planeta vermelho, onde ele poderia experimentar o cultivo de alimentos.

11. Às vezes, o céu não é o limite.

Musk viajou para a Rússia com Jim Cantrell, um técnico bem estabelecido na indústria aeroespacial, e seu antigo parceiro de negócios, Adeo Ressi. Os três homens planejavam comprar foguetes Dnepr-1 reformados – mísseis balísticos intercontinentais convertidos (ICBMs) que podem ser usados para lançar satélites artificiais no espaço. Eles se encontraram com algumas das

principais empresas aeroespaciais russas, incluindo a NPO Lavochkin e a Kosmotras, mas os russos não os levaram a sério: não tinham experiência com satélites ou outras áreas da tecnologia espacial e pareciam só milionários desperdiçando seu tempo. Eles voltaram para casa de mãos vazias.

12. O dinheiro por si só não compra credibilidade. Você precisa fazer sua pesquisa, planejar e levar o nível certo de experiência.

Eles voltaram um ano depois, dessa vez com Mike Griffin, ex-funcionário do Laboratório de Propulsão a Jato da NASA, que trabalhava na época com a Orbital Sciences, fabricante de naves e satélites. Nessa ocasião, o grupo tinha mais credibilidade profissional, e a Kosmotras ofereceu a Musk um foguete por US\$ 8 milhões. Acreditando (provavelmente com toda a razão) que estava sendo enganado, Musk abandonou a reunião e foi para casa. No voo para casa, ele calculou que poderia construir seus próprios foguetes para o Oásis em Marte com um custo-benefício muito maior, estimando que as matérias-primas necessárias representavam apenas 3% do preço total de venda de um foguete. Mesmo com uma margem bruta de 70%, Musk calculou que poderia reduzir o preço de lançamento em um fator de dez. A integração vertical e uma abordagem modular seriam a solução. As sementes da SpaceX estavam semeadas.

13. A aplicação de modelos e estratégias de diferentes setores pode resultar em uma enorme economia em seu próprio setor.

O objetivo de Musk com a SpaceX era criar um foguete espacial simples, barato e reutilizável que reduzisse o custo do transporte espacial e, por fim, tornasse viável a colonização de Marte.

Musk estava determinado a trabalhar com os melhores do mercado desde o início e, assim, ele se aproximou de Tom Mueller, funcionário do conglomerado aeroespacial TRW Inc. e inventor do maior motor de foguete a combustível líquido amador do mundo, capaz de produzir 58 kN de propulsão. Os dois fundaram a SpaceX em El Segundo, Califórnia, e imediatamente começaram a trabalhar. Seu primeiro foguete, o Falcon 1 (nomeado em homenagem à Millennium Falcon de *Star Wars*), foi desenvolvido e fabricado entre 2006 e 2009 e se tornou o primeiro veículo de lançamento de fabricação privada a entrar em órbita.

Acho que é um erro contratar um grande número de pessoas para fazer um trabalho complicado. Quantidade nunca vai superar talento quando se trata

de obter a resposta certa (duas pessoas que não sabem algo não são melhores que uma), tende a desacelerar o progresso e ainda torna a tarefa incrivelmente cara.

– Elon Musk

14. Se você deseja produzir os melhores produtos, deve contratar as melhores pessoas do ramo.

O Falcon 1 era um foguete de dois estágios em órbita, completamente projetado pela SpaceX. Contava com dois motores, um Merlin e um Kestrel, e foi lançado cinco vezes. Na última dessas ocasiões, ele conseguiu colocar em órbita com sucesso o satélite RazakSAT da Malásia. O foguete foi então aposentado, abrindo espaço para modelos subsequentes (o Falcon 9, o Falcon Heavy e o Dragon), com design aprimorado.

15. Nunca descanse com os louros. Você deve estar constantemente pensando – e agindo – na próxima grande ideia, se quiser continuar à frente e garantir que sempre terá algo novo a oferecer.

Nesse quesito, o fracasso é uma opção. Se as coisas não estiverem falhando, você não está inovando o suficiente.

– Elon Musk

Nem sempre a trajetória da SpaceX correu sem percalços: os três primeiros foguetes de teste explodiram antes de atingir a órbita, deixando Musk com dinheiro suficiente para apenas mais uma tentativa. Ou dava certo na quarta vez ou fechavam as portas: ninguém investiria na empresa até que tivessem pelo menos um lançamento bem-sucedido. Para a sorte de Musk, o Falcon entrou em órbita naquela quarta ocasião.

16. Verifique se você possui reservas de caixa suficientes para conduzir com conforto a fase de desenvolvimento do produto.

Em junho de 2015, um foguete da SpaceX lançado para reabastecer a Estação Espacial Internacional explodiu apenas dois minutos após o lançamento. A causa provável foi uma falha no suporte de aço do tanque de hélio. Em teoria, o suporte em questão fora projetado para suportar 4,5 toneladas de força, mas falhou com apenas 20% dessa força. Isso significava que o recipiente foi disparado para o topo do tanque no estágio superior do

foguete, fazendo com que o hélio fosse vertido no tanque de oxigênio e aumentasse demais a pressão. O foguete se fragmentou em milhares de pedaços e a cápsula de carga do Dragon que ele carregava caiu no mar, junto com 1,8 tonelada de suprimentos. Se a cápsula do Dragon tivesse sido programada com um software para acionar seu paraquedas, ela poderia ter sobrevivido e, portanto, a próxima geração do foguete (que deverá levar tripulantes à órbita) terá esse software bem como seus próprios propulsores. A SpaceX está enviando seu próprio veículo subaquático autônomo para procurar detritos em uma tentativa de entender melhor a causa do acidente e seu impacto em outras partes da nave. Notavelmente, apesar dos sete anos de lançamentos, esse foi o primeiro acidente sofrido pela SpaceX. Para dar aos engenheiros tempo para aprender as lições do incidente, o primeiro lançamento do Falcon Heavy fora adiado para 2016.

17. Não negligencie os detalhes.

A essa altura, vale a pena estudar o modelo de financiamento da SpaceX. Embora Musk tenha investido quantias substanciais de sua própria fortuna (investimento estimado em US\$ 100 milhões até março de 2006), ele não era de forma alguma o único interessado. Em 2008, US\$ 20 milhões em investimentos vieram do Founders Fund (o fundo de capital de risco por trás do PayPal, Spotify e Airbnb). O orçamento total da empresa nos últimos dez anos foi de aproximadamente US\$ 1 bilhão, cuja maior parte veio como receita de contratos de desenvolvimento. Somente a NASA pagou à SpaceX algo em torno de US\$ 500 milhões. A SpaceX possui contratos para mais de quarenta lançamentos espaciais e, portanto, obtém receita com adiantamentos e pagamentos em andamento à medida que cada estágio de um projeto é concluído. Musk reteve aproximadamente dois terços das ações da empresa, uma parcela considerável, uma vez que, após o bem-sucedido voo do COTS 2+ da SpaceX, em maio de 2012, a empresa foi avaliada em US\$ 2,8 bilhões.

18. Problemas de fluxo de caixa matam empresas.

Embora tenha havido muita discussão no mercado sobre se e quando a SpaceX fará uma IPO, Musk declarou pessoalmente que planeja adiar isso até que o transportador Mars Colonial esteja voando regularmente. Nas suas próprias palavras, “simplesmente não quero que [a SpaceX] seja controlada por alguma empresa de capital privado que vai ordenhá-la por receitas de curto prazo”. Em termos práticos, Musk não precisa fazer uma oferta pública de ações: a SpaceX é uma vaca leiteira, e há muitos clientes particulares ansiosos

para comprar ações sem que elas sejam negociadas publicamente. Em janeiro de 2015, o Google e a Fidelity (o braço de capital de risco da Fidelity Investments) gastaram US\$ 1 bilhão comprando 8,333% da SpaceX, dando a toda a SpaceX uma avaliação de US\$ 12 bilhões.

Para Musk, a SpaceX não é apenas sobre dinheiro, coisa que ele tem bastante: esse é o desafio que ele se propôs e que realmente o empolgou. Falaremos mais a respeito de suas crenças sobre a vida no espaço em “Política e crenças”, mas merece menção aqui o fato de que Musk acredita que é viável colocar o primeiro homem em Marte até 2021. Ele fez essa afirmação em uma entrevista ao *Wall Street Journal*, em 2011. Além disso, ele não espera que essa seja uma conquista pontual: em junho de 2015, ele foi mais longe, dizendo que em 2035 milhares de foguetes voarão para Marte a cada ano, permitindo que estabeleçamos uma colônia espacial autossustentável com mais de um milhão de habitantes.

19. Você se esforçará ao máximo perseguindo uma ideia, se ela o entusiasmar.

O modelo de lançamento de baixo custo da SpaceX colocou pressão significativa sobre as concorrentes para baixar seus preços, algo que só pode agradar Musk. Um lançamento orbital do Falcon Heavy custa apenas US\$ 2,2 mil por quilo, e estimulou a Arianespace (uma concorrente europeia) a solicitar subsídios da União Europeia para poder competir. Em 2014, a SpaceX venceu nove das vinte propostas mundiais para serviços de lançamento comercial, mais do que qualquer outra empresa. A SpaceX assinou contratos com a Força Aérea dos Estados Unidos, a NASA e o Departamento de Defesa dos Estados Unidos, além de seus contratos comerciais convencionais.

20. Se você puder fornecer um produto ou serviço de alta qualidade a um preço competitivo, os clientes virão até você.

TRANSPORTE E ENERGIA

A Tesla Motors recebeu seu nome inspirado no físico, engenheiro elétrico e inventor sérvio-americano Nikola Tesla (1856-1943), que trabalhou com Thomas Edison em Nova York e, por mérito próprio, fez grandes contribuições para o moderno sistema de fornecimento de eletricidade baseado em corrente alternada. Claramente um ídolo de Musk (que é bacharel em física; veja em

“Criação e educação”), o motor do Tesla Roadster baseia-se quase inteiramente no design original de 1882 de Nikola Tesla.

21. As melhores ideias não são necessariamente novas. Esteja preparado para pegar produtos ou serviços que já existem, retrabalhá-los e aprimorá-los para o mundo contemporâneo.

Assim como no PayPal, Musk não foi o fundador da Tesla Motors: esse crédito é destinado ao engenheiro Martin Eberhard e seu parceiro de negócios Marc Tarpenning. Eberhard e Tarpenning fundaram a Tesla Motors no verão de 2003, com o objetivo principal de comercializar veículos elétricos. Eles queriam criar primeiro um modelo de carro esportivo de luxo que exibisse as capacidades de sua tecnologia e depois diversificar para modelos mais populares e acessíveis para famílias comuns. Musk investiu na Tesla Motors em fevereiro de 2004 e ingressou na empresa como presidente do conselho. Ele teve um interesse ativo no desenvolvimento de produtos (embora não no dia a dia do negócio), e Eberhard atribui a Musk a insistência em um corpo de polímero reforçado com fibra de carbono, bem como no design do módulo de energia eletrônico para os faróis.

22. Você nem sempre precisa ser o inventor!

O investimento de Musk na Tesla Motors foi próximo de US\$ 7,5 milhões (provenientes de seus fundos pessoais), e esse investimento relativamente modesto fez dele o investidor controlador na primeira rodada de investimentos da Tesla. Para qualquer espectador, o investimento de Musk foi completamente louco, por mais que você goste de carros. A última start-up automotiva de sucesso nos EUA foi a Chrysler, em 1925, e ninguém jamais havia ganhado dinheiro com carros elétricos. Parecia um poço sem fundo de dinheiro, com pouca ou nenhuma chance de retorno financeiro.

Quando Henry Ford fez carros baratos e confiáveis, as pessoas disseram: “Ah, o que há de errado com um cavalo?”. Essa foi uma grande aposta que ele fez e funcionou.

– Elon Musk

23. Se você quiser ganhar muito dinheiro, sempre haverá um risco envolvido.

Há um tremendo preconceito contra correr riscos. Todo mundo está tentando proteger melhor a própria bunda.

– Elon Musk

Os primeiros anos da Tesla Motors estavam longe de ser tranquilos. Embora a empresa (e Musk) recebesse prêmios por seus projetos, incluindo o Global Green Product Design Award de 2006 e o Index Design Award de 2007, ambos para o Tesla Roadster, e empresa estava gastando seus recursos a uma taxa alarmante. Musk foi forçado a reduzir o tamanho de sua equipe em 10%, em 2007, para evitar um desastre financeiro e, no ano seguinte, o site *The Truth About Cars* lançou um “Cronômetro da Morte da Tesla”, antecipando que o fim estava próximo. O *Valleywag*, blog de fofocas do Vale do Silício, também citou a Tesla como o fracasso número um entre as empresa de tecnologia, em 2007. Felizmente para Musk, ambos haviam subestimado a determinação dele e o apelo que o produto da Tesla tinha para os investidores.

24. As pessoas sempre tentam te desanimar. Mantenha a cabeça baixa, continue trabalhando e ignore as fofocas.

Elon disse: “Vou gastar até meu último dólar nessas empresas. Se precisarmos nos mudar para o porão dos pais da Justine, é o que faremos”.

– Antonio Gracias

Musk levantou rodada após rodada de financiamentos. Ele estava confiante, sempre entusiasmado com a Tesla e seu potencial, e os investidores acreditavam no que ele tinha a dizer. Ele levantou US\$ 45 milhões para a empresa em maio de 2007, US\$ 40 milhões em dezembro de 2008 e outros US\$ 50 milhões da alemã Daimler AG (fabricantes da Mercedes-Benz) em maio de 2009. Musk também contribuiu com cerca de US\$ 70 milhões de seus próprios recursos.

Agora, a sorte da empresa começava a melhorar. A Tesla entregou seus primeiros 147 carros em janeiro de 2009, mostrando que era uma perspectiva viável. A Aabar Investments, de Abu Dhabi, comprou 40% da participação da Daimler AG na Tesla, e a empresa recebeu US\$ 465 milhões em empréstimos do Departamento de Energia dos Estados Unidos, parte do Programa de Empréstimos para Fabricação de Veículos de Tecnologia Avançada. Fabricantes de automóveis mais populares, Ford e Nissan também receberam fundos desse programa, mas a Tesla conseguiu pagar o empréstimo bem antes de seus concorrentes.

25. Investimento e crescimento têm tudo a ver com confiança.

A Tesla obteve lucro pela primeira vez em julho de 2009, com o retorno das vendas do Tesla Roadster. Cento e nove veículos haviam sido enviados naquele mês e, como o destino da empresa agora parecia promissor, Musk decidiu que era o momento certo para uma oferta pública inicial (IPO).

A Tesla Motors lançou sua oferta pública inicial na Nasdaq (bolsa de valores dos EUA e Canadá) em junho de 2010, com 13,3 milhões de ações, cada uma no valor de US\$ 17. A IPO levantou US\$ 226 milhões para a empresa e provou ser um catalisador para seu crescimento épico. Até o final de 2014, o preço das ações havia atingido US\$ 240 por ação e o valor total da empresa era de quase US\$ 29 bilhões. A Tesla foi a empresa com melhor desempenho no índice Nasdaq 100, em 2013, e vendeu mais de 33 mil carros em todo o mundo em 2014.

26. Desde o início, você deve saber qual será sua estratégia de saída para sua empresa e as condições necessárias para essa saída.

Embora o objetivo de longo prazo da Tesla seja produzir carros para o mercado consumidor de carros, ela está se divertindo enquanto cria alguns produtos de ponta que entusiasmam a mídia automotiva. É um modelo de negócios perspicaz, porque cria aspirações e um apetite para os futuros produtos da Tesla à medida que se tornam acessíveis para clientes comuns de classe média. A SUV Model X foi lançada em setembro de 2015, com um modelo básico custando cerca de US\$ 80 mil. Se você deseja um Signature Series de primeira linha, os preços aumentam para pelo menos US\$ 132 mil. O veículo é excepcionalmente eficiente em termos de energia, como seria de esperar da Tesla Motors, mas também há várias outras características interessantes: o carro roda continuamente escaneando a estrada com câmera, sistemas de radar e sonar, para que possa travar automaticamente antes de um acidente e desviar de colisões laterais; as portas do tipo asa permitem acesso em espaços estreitos, mas também possuem sensores para que não colidam com o teto de uma garagem; e o carro pode ir de 0 a 97 km/h em 3,2 segundos. Carros da Signature Series alcançam uma velocidade máxima de 443 km/h.

27. Criar desejos gera demanda para sua marca.

As inovações da Tesla não estão apenas no mercado automobilístico. Musk quer trazer energia elétrica acessível para todas as esferas da vida. Isso é especialmente verdadeiro com relação às baterias. Uma bateria Tesla é

composta de milhares de células 18650 de íons de lítio, normalmente usadas em laptops e outros dispositivos elétricos pequenos. Fabricadas pela Panasonic (investidora da Tesla), as células são pequenas, leves e baratas, custando cerca de US\$ 200 por kWh, significativamente menos do que qualquer outra bateria atualmente disponível no mercado.

28. Esteja ciente de todos os componentes essenciais do produto que você vende.

Levando essas baterias um passo adiante, em abril de 2015 a Tesla anunciou o pacote de baterias domésticas Powerwall. A versão-padrão é uma unidade de 7 kWh montada na parede, embora os usuários industriais também possam optar por baterias muito maiores, em unidades de 100 kWh. Elas foram inicialmente fabricadas pela Panasonic e, a partir de 2016, pela Reno, pois isso permitiria à Tesla cortar custos em cerca de 30%. A mudança para o armazenamento doméstico de energia foi extremamente importante porque significava que, pela primeira vez, os consumidores com painéis solares em suas casas poderiam realmente armazenar a energia que produziam de maneira econômica. A *Bloomberg* informou que a Tesla consequentemente faturou US\$ 800 milhões em vendas de baterias em sua primeira semana, superando até as expectativas de Musk. Quando estiver operacional, a planejada “Gigafactory” de Musk, em Nevada, permitirá que a Tesla mais do que duplique a produção anual total de baterias de íon de lítio no mundo. Ele está dominando o mercado de energia de maneira espetacular.

29. Pense em maneiras inusitadas de entrar em novos mercados.

O interesse de Musk em energia não está apenas no armazenamento e no uso, mas também na produção. A SolarCity, uma das maiores empresas de energia solar dos EUA, projeta, financia e instala sistemas de energia solar. Embora tenha sido fundada em 2006 por Lyndon e Peter Rive, a ideia da empresa veio de seu primo, Elon Musk, que é o presidente da SolarCity e forneceu o capital inicial.

A SolarCity trabalha em várias áreas complementares. Ela possui várias instalações solares comerciais na Califórnia, inclusive em terrenos pertencentes ao eBay, à British Motors, ao Walmart e à Intel; oferece avaliações e atualizações de eficiência energética para proprietários de residências; tem um plano de cinco anos para construir mais de US\$ 1 bilhão em projetos de energia solar fotovoltaica (predominantemente painéis solares na cobertura dos imóveis) para conjuntos habitacionais militares nos EUA; produziu pontos de

carregamento de carros elétricos; e também instala painéis solares anexos. A SolarCity planeja construir uma nova grande fábrica em Buffalo, Nova York, com o objetivo de fabricar módulos solares de alta eficiência. Quando concluída, será a maior fábrica desse tipo nos EUA e permitirá à SolarCity competir agressivamente com fabricantes da China.

30. Nenhum mercado ou negócio existe isoladamente.

Apoiar a SolarCity – que agora possui uma capitalização de mercado superior a US\$ 6 bilhões – é uma boa jogada para Musk, pois se articula bem com seu investimento na Tesla. A SolarCity não só pode produzir os carregadores automobilísticos com a qualidade que a Tesla precisa, mas as baterias domésticas produzidas pela Tesla também podem ser usadas para armazenar eletricidade produzida por residências com as células fotovoltaicas da SolarCity. É uma situação em que todos ganham.

O empreendimento de Musk no transporte público, Hyperloop, ainda é apenas uma ideia no papel, mas, se seu histórico é algo a se seguir, mesmo a ideia mais rebuscada pode vir a ser concretizada.

Na sua forma mais básica, o Hyperloop é um sistema teórico de transporte de alta velocidade no qual cápsulas pressurizadas são propelidas por uma camada de ar através de tubos de pressão reduzida, acionados por motores de indução linear e compressores de ar. Musk propôs que o sistema funcionasse paralelamente à Rodovia Interestadual 5, entre Los Angeles e San Francisco, na Califórnia, uma jornada de 570 km. Musk acredita que seu sistema poderia reduzir o tempo de viagem para apenas 35 minutos, exigindo uma velocidade média de cerca de 962 km/h. Isso não apenas será significativamente mais rápido que qualquer outra opção disponível, inclusive viagens aéreas, mas também reduzirá substancialmente o congestionamento e a poluição do tráfego nas estradas da Califórnia.

31. Aplique sua experiência a problemas do mundo real se você realmente deseja ter um impacto positivo no mundo.

Musk inicialmente propôs sua ideia de um “quinto meio de transporte” em Santa Mônica, Califórnia, em 2011. Ele estava se dirigindo aos participantes de um evento de tecnologia e web e falou de seu sonho de uma opção de transporte imune ao mau tempo, que não pudesse colidir, tivesse uma velocidade média duas vezes maior que a de um jato comum, exigisse pouca energia e pudesse armazenar energia para operar 24 horas ininterruptas. Musk

imaginou seu Hyperloop como um “cruzamento entre um avião Concorde, uma pistola ferroviária e uma mesa de air hockey”.

O desafio físico que o projeto Hyperloop enfrenta é o impacto que a resistência do ar e o atrito têm sobre qualquer coisa que se mova em alta velocidade. Maglev – o uso de trens levitando magneticamente em tubos a vácuo – teoricamente elimina esses problemas, mas é um tipo de tecnologia excepcionalmente caro e é difícil manter o vácuo necessário em qualquer distância.

Para ver se ele poderia fazer isso acontecer, Musk reuniu uma equipe de engenheiros da Tesla e da SpaceX. Eles trabalharam na base conceitual e na modelagem do Hyperloop e redigiram uma proposta, convidando a comunidade da tecnologia a opinar. De maneira incomum, o design era de código aberto: Musk queria que alguém fosse capaz de entendê-lo e contribuir com ideias que pudessem aperfeiçoar o design. Então ele anunciou seu plano de construir um protótipo para testar o conceito na prática.

Você deve ser o mais rigoroso possível e fazer o melhor. Encontre tudo o que há de errado no projeto e corrija. Procure feedback negativo, principalmente de amigos.

– Elon Musk

32. O segredo comercial, embora compreensível, é um modelo desatualizado.

Embora inicialmente tenha sido anunciado que a pista de teste do Hyperloop seria no Texas, Musk concluiu que seria mais conveniente localizá-la em Quay Valley, na Califórnia, ao lado das instalações da SpaceX, em Hawthorne. Ali há uma pista de 1,6 km onde eles podem testar designs de cápsulas para uma competição de projetos do Hyperloop.

Musk inventou o conceito do Hyperloop, mas, para levar o projeto para o próximo nível, está feliz que outros contribuam. Ele permitiu à JumpStarter Inc. criar a Hyperloop Transportation Technologies (HTT), uma empresa de pesquisa que usa uma abordagem de colaboração e financiamento coletivo para desenvolver o sistema de transporte. Mais de cem engenheiros, todos recebendo opções de ações em vez de pagamento antecipado, estão trabalhando juntos nos projetos. Esperava-se que eles concluíssem seu primeiro estudo de viabilidade até o final de 2015, mas admitem que estão a pelo menos dez anos da inauguração de um Hyperloop comercialmente viável. A HTT espera que sua

IPO levante US\$ 100 milhões para financiar o desenvolvimento do projeto. Eles já têm permissão para construir uma pista de teste de 8 km ao longo da Interestadual 5 e também propuseram uma rota Hyperloop entre Los Angeles e Las Vegas.

33. Você não precisa ser possessivo com suas ideias.

Os cálculos iniciais sugerem que a versão do Hyperloop de Musk seria técnica e comercialmente viável. Musk sugeriu um preço de US\$ 6 bilhões, embora os críticos achem essa estimativa otimista demais, e no projeto inicial ele descreve um cenário em que o Hyperloop recupera os custos investidos em vinte anos. Um bilhete de ida para um passageiro custaria US\$ 20, valor bastante acessível. É provável que os desafios sejam assustadores – todo crítico tem pavor de custos crescentes – e há a dificuldade de deslocar apoio (financeiro e político) do atual megaprojeto do estado, o California High-Speed Rail. É inevitável que existam muitos interesses pessoais atrelados ao projeto já existente, de modo que focar em uma rota alternativa (como de Los Angeles para o Texas), que não coloque os dois projetos em concorrência, pode ser o melhor caminho a seguir.

34. Interesses estabelecidos podem bloquear até as melhores ideias.

PRÊMIOS E RECONHECIMENTOS

O reconhecimento de Musk é de alcance internacional e toca em várias disciplinas. Ele é elogiado como inventor e inovador pelas universidades e pela sociedade erudita, é o queridinho do mundo dos negócios, uma figura popular e também é respeitado pelos jornalistas. Há espaço aqui para abordar apenas uma pequena parte de seus prêmios.

35. Em um mundo multidisciplinar, não basta ser especialista em apenas uma área.

Em “Criação e educação”, analisamos a carreira universitária de Musk e, embora ele tenha abandonado seu próprio doutorado na Universidade de Stanford depois de apenas dois dias, outras instituições vieram a reconhecer suas contribuições à tecnologia. No Reino Unido, a Universidade de Surrey (um dos principais centros mundiais para o desenvolvimento da tecnologia de satélites) concedeu a Musk um doutorado honorário em Engenharia

Aeroespacial, e ele também possui um doutorado honorário em Engenharia e Tecnologia pela Universidade de Yale. Seu terceiro doutorado honorário foi em design, pela ArtCenter College of Design, em Pasadena, Califórnia.

Ao ter reconhecidas suas contribuições no campo da tecnologia espacial, Musk foi convidado a servir no Conselho de Engenharia Aeronáutica e de Engenharia Espacial da Academia Nacional de Ciências dos Estados Unidos. Ele recebeu o prêmio George Low de 2007/08 do American Institute of Aeronautics and Astronautics por seu projeto do Falcon 1 e também o troféu Von Braun da National Space Society e a Medalha Espacial Dourada da Fédération Aéronautique Internationale, ambas pela mesma conquista. A fundação Kitty Hawk reconheceu Musk como uma lenda viva da aviação e, em 2011, ele recebeu o Prêmio Heinlein de Avanços na Comercialização Espacial, no valor de US\$ 250 mil.

36. Os prêmios acadêmicos também podem aumentar sua credibilidade no mundo comercial.

Como empresário, a lista de distinções de Musk não é menos impressionante. A *R&D Magazine*, a *Inc Magazine* e a *Fortune* o nomearam como o empreendedor do ano (em 2007, 2007 e 2014, respectivamente). A revista *Esquire* listou Musk como uma das 75 pessoas mais influentes do século XXI, e em 2011 ele também apareceu na *Forbes* entre “os vinte CEOs mais poderosos dos Estados Unidos com quarenta anos ou menos”. Se isso não bastasse para confirmar seu status de superestrela, em janeiro de 2015 foi transmitido um episódio de *Os Simpsons* intitulado “O Musk que caiu na terra”, brincando com algumas de suas invenções. Musk participou como convidado.

37. Mesmo ao vender itens caros, como naves espaciais e carros eletrônicos, não há mal algum em se mostrar ao público geral por meio da cultura popular.

POLÍTICA E CRENÇAS

Muitas vezes, é fácil identificar as tendências políticas de um grande empresário, especialmente nos EUA. Mas esse não é o caso de Musk: ele se descreveu como “meio democrata, meio republicano... Estou em algum lugar no meio, liberal do ponto de vista social e conservador do ponto de vista fiscal”. Ele contribuiu para as campanhas eleitorais dos dois principais partidos políticos dos EUA.

38. A política e a própria posição política de uma pessoa não é preto no branco.

As doações estão ligadas aos esforços de Musk em fazer lobby: ele compreensivelmente faz um lobby forte em questões importantes para suas empresas. Um relatório da Sunlight Foundation descobriu que a SpaceX gastou US\$ 4 milhões em lobby de ambos os lados do Congresso, e o próprio Musk doou US\$ 725 mil para campanhas. Sua própria campanha para obter apoio político é “sistemática e sofisticada” e não deixa de ser coerente. A SpaceX tem seus próprios lobistas internos e também trabalha com o grupo de lobby Patton Boggs LLP, com sede em Washington, e outros grupos semelhantes.

39. Ao fazer lobby e doações, concentre-se nas causas que fazem mais sentido para os negócios.

Embora as empresas de Musk tenham recebido subsídios do governo no passado, Musk posteriormente se manifestou contra essa prática. Ele acredita que um imposto sobre o carbono, cobrado das empresas que não são ecologicamente corretas, é uma política muito melhor do que subsídios caros. Sua opinião é controversa, no entanto: coletivamente, a SpaceX, a Tesla Motors e a SolarCity se beneficiaram de cerca de US\$ 4,9 bilhões em subsídios do governo e, em seus primeiros dias, talvez essas empresas não tivessem sido bem-sucedidas sem eles.

40. Se você for criticado por hipocrisia, tenha um bom motivo para sua mudança de opinião.

Uma coisa que está acima de qualquer suspeita é o patriotismo de Musk. Apesar de ter nascido na África do Sul e ter se tornado um cidadão dos EUA apenas quando adulto, Musk é descaradamente pró-EUA. Ele descreveu seu país anfitrião como “[indiscutivelmente] o maior país que já existiu na Terra” e “a maior força para o bem de qualquer país que já existiu”. Quer você concorde, quer não, é preciso admirar o entusiasmo de Musk, e essa abordagem certamente garantiu que fosse o favorito dos políticos e investidores dos EUA.

41. Divirta a plateia, e você vai ganhar moedinhas de ouro dos poderosos.

Os conservadores nos EUA tendem a ignorar as crenças religiosas de Musk (ou melhor, a falta delas).

Ele é um racionalista e baseia suas visões pessoais em seu entendimento das leis da física. Acha improvável que religião e ciência possam coexistir. Ele acredita, no entanto, que há uma chance significativa de que exista vida simples em outros planetas, talvez algo semelhante ao crescimento de mofo em uma placa de Petri. Musk tem “esperança de que exista outra vida inteligente no universo conhecido” e pensa que estatisticamente é “mais provável que exista”.

O que preocupa Musk não é a vida extraterrestre, mas a ameaça que a inteligência artificial representa para a humanidade, que ele descreveu como “a ameaça mais séria à sobrevivência da espécie humana”. Ele está preocupado com a falta de regulação, tanto nacional como internacional, e, no AeroAstro Centennial Symposium do MIT, comentou: “Houve filmes sobre isso, como *O Exterminador do Futuro* – tem algumas consequências assustadoras. E devemos tentar garantir que essas consequências sejam boas, não ruins”.

Eu não diria que não sinto medo. Na verdade, eu gostaria de sentir menos medo, porque ele me distrai muito e fritar meu sistema nervoso.

– Elon Musk

42. Se existe algo que o preocupa ou que você teme, seja honesto sobre isso.

VIDA PESSOAL

Lembro-me de pensar que era muito drama e que, se era para eu aguentar, então era melhor que nos casássemos. Eu disse a ele que deveria simplesmente pedir minha mão.

– Justine Musk

Musk conheceu sua primeira esposa, Justine, quando ambos eram estudantes da Queen’s University, em Ontário, Canadá. Ela era uma escritora aspirante, e ele a cortejou com sorvete e buquês de rosas. Ela viajou para o Japão para dar aulas, mas voltou para os EUA para se juntar a Musk no Vale do Silício, e o casal se casou em janeiro de 2000. O conselho da X.com (mais tarde PayPal) pediu aos noivos que assinassem um acordo pós-nupcial, protegendo a riqueza recém-adquirida dele, e o sentimento de desigualdade econômica no relacionamento, combinado com as tendências de macho alfa de Musk, causou uma tensão notável.

43. As características que fazem você ter sucesso nos negócios não são necessariamente características que lhe servirão bem em outros aspectos da vida.

Nada poderia tê-los preparado para o trauma que viria. Seu primeiro filho, Nevada Alexander Musk, nasceu em 2002. Na mesma semana em que Musk vendeu o PayPal, catapultando sua riqueza para mais de US\$ 100 milhões, o bebê de dez semanas parou de respirar enquanto dormia. Embora ele tenha sido ressuscitado por paramédicos, Nevada havia sido privado de oxigênio por muito tempo e estava com morte cerebral. Três dias depois, as máquinas de suporte à vida foram desligadas. A causa da morte foi a síndrome da morte súbita do lactente (SMSL).

44. Nenhuma quantia de dinheiro o torna imune a tragédias pessoais.

Musk reprimiu suas emoções, recusando-se a conversar com sua esposa sobre a perda que sofreram. A princípio, Justine sofria abertamente, mas Musk denunciou esse comportamento como “emocionalmente manipulador” e, por isso, ela foi forçada a esconder sua dor. Apesar de estar presa em uma espiral de depressão, ela voltou à clínica de fertilização in vitro e deu à luz primeiro gêmeos e depois trigêmeos, cinco meninos ao todo. Griffin e Xavier nasceram em 2004, e Damian, Saxon e Kai vieram em 2006.

Em face disso, o casal Musk tinha uma estrutura familiar e uma vida social perfeitas. Eles moravam em uma casa de 1,83 mil metros quadrados em Bel Air Hills, festejavam com Bono, Paris Hilton e Leonardo DiCaprio e viajavam para todo lado com seu jato particular. Infelizmente, o que faltava era intimidade e respeito mútuo. Musk era obcecado por seu trabalho e prestava pouca atenção à esposa. Ela havia sacrificado sua bem-sucedida carreira literária para criar os filhos e apoiá-lo, mas ele era desdenhoso. Uma mulher inteligente e capaz, Justine havia sido reduzida a não mais que uma esposa troféu, e ela se ressentiu desse fato.

45. Um casamento bem-sucedido depende de respeito mútuo e equilíbrio.

Diante de um casamento em colapso e de uma esposa que ansiava por igualdade, Musk concordou em começar uma terapia de casal. Ele compareceu a apenas três sessões e, impaciente, deu um ultimato a Justine: ou consertamos

este casamento hoje ou vou me divorciar de você amanhã. Nenhum relacionamento pode ser reconstruído em um dia. Musk pediu o divórcio na manhã seguinte.

O divórcio deles, em 2008, foi confuso. Embora, ao assinar o acordo pós-nupcial, Justine tenha, em teoria, recusado todos os seus direitos como pessoa casada, inclusive para propriedades em comum, houve um debate sobre se Musk havia ou não informado a totalidade de suas finanças no momento da assinatura, o que era um dever fiduciário conjugal. A solução era uma questão para os tribunais.

46. Se você quiser misturar casamento e dinheiro, verifique se a papelada está resolvida antes de começar.

Mas eu gostaria de tirar mais tempo para namorar. Preciso encontrar uma namorada. É por isso que preciso dedicar um pouco mais de tempo. Acho que talvez umas cinco ou dez... Quanto tempo uma mulher quer por semana? Talvez dez horas? É tipo o mínimo? Eu não sei. – Elon Musk

Apenas seis semanas após Musk pedir o divórcio, ele anunciou seu noivado com a atriz britânica Talulah Riley. Embora o relacionamento entre a ex-esposa e a nova noiva possa ter sido amargo, Justine deu o passo incomum de procurar sua substituta (que ela nunca conheceu) mandando-lhe um e-mail:

Prefiro viver a versão dos filmes franceses, na qual as duas mulheres se tornam amigas e várias filosofias são ponderadas, em vez da versão dos filmes norte-americanos, na qual uma é a “boa” e outra é a “má” e há uma enorme sequência de brigas até que uma delas seja empurrada do alto do prédio.

Riley respondeu: “Vamos fazer como os franceses”.

47. Em todas as esferas da vida, a civilidade facilita as coisas para todos os envolvidos.

Lembro-me de ele dizer: “Estar comigo foi escolher o caminho mais difícil”. Não entendi direito na época, mas entendo agora. É bem difícil, é uma loucura.

– Talulah Riley

Formada no Cheltenham Ladies College, Riley provavelmente chamou a atenção de Musk pela primeira vez quando ela apareceu como Mary Bennet no filme de 2005 *Orgulho e preconceito*. Ela também teve papéis em *Escola para garotas bonitas e piradas*, *Os piratas do rock* e *Dr. Who*. O casal se casou na Catedral de Dornoch, em 2010, e o casamento durou dois anos. O *Telegraph* informou que Riley recebeu um acordo de divórcio de US\$ 4,2 milhões, mas o casal teve uma reconciliação, embora temporária, em 2014. O status do relacionamento ficou aberto a debate: legalmente Musk e Riley ainda eram casados, mas a *Associated Press* anunciou outra separação em 31 de dezembro de 2014, desta vez com um pagamento de pensão alimentícia de US\$ 16 milhões em dinheiro e ativos.

48. A curiosidade e as especulações da imprensa colocam sob pressão qualquer relacionamento de personalidades públicas.

Apesar desses pagamentos para suas ex-esposas, Musk ainda tem muita fortuna para gastar. Ele distribui parte dela filantropicamente por meio da Fundação Musk. Refletindo seus interesses comerciais, a Fundação Musk fornece sistemas de energia solar para comunidades atingidas por desastres naturais. Doações recentes incluíram um sistema de energia solar de 25 kW para o centro de resposta a furacões da South Bay Community Alliance (SBCA), no Alabama, e uma contribuição de US\$ 250 mil para um projeto de energia solar em uma área afetada pelo tsunami no Japão. Filantropia e caridade não são a mesma coisa, e Musk entende isso implicitamente. É perfeitamente aceitável usar filantropia para promover-se e chamar atenção para seus produtos e serviços. Fazer o bem para os outros também pode ser útil para você e sua empresa.

Além disso, Musk fez doações para projetos individuais de seu interesse. Ele doou US\$ 1 milhão para a construção do Tesla Science Center no antigo laboratório Wardencllyffe de Tesla em Long Island, Nova York. Além de se comprometer a construir um Supercarregador Tesla no estacionamento do museu, ele doou US\$ 10 milhões ao instituto Future of Life para financiar seu programa global de pesquisa. O objetivo era garantir que a inteligência artificial (algo que preocupa muito Musk; veja em “Política e crenças”) continue sendo um benefício comum para a humanidade.

49. Apoie apenas as coisas que realmente lhe interessam.

O conselho da Fundação X Prize, que projeta competições destinadas a incentivar o desenvolvimento tecnológico em benefício à humanidade, é como

um “quem é quem” no mundo da tecnologia e dos negócios. Não deve surpreender que Musk faça parte de seu quadro ao lado de Larry Page, Arianna Huffington, Ratan Tata e outros. O interesse de Musk na organização sem fins lucrativos provavelmente foi despertado pelo Ansari XPRIZE, que é um prêmio de US\$ 10 milhões para a primeira equipe de financiamento privado que fosse capaz de construir e lançar um veículo de três passageiros 100 quilômetros adentro no espaço duas vezes em duas semanas. Esse prêmio foi ganho pela Mojave Aerospace Ventures, cuja espaçonave SpaceShipOne completou o desafio com sucesso em 2004. O prêmio que o sucede é o Google Lunar XPRIZE, lançado em 2007, que dará US\$ 20 milhões para a primeira equipe que pousar um veículo espacial na lua. O veículo espacial deve percorrer mais de 500 metros e transmitir imagens e vídeos de alta definição. Prêmios adicionais de US\$ 5 milhões cada um estão disponíveis para equipes cujo veículo espacial puder viajar longas distâncias (mais de 5 quilômetros) ou sobreviver à noite lunar.

50. Como empreendedor, você tem a responsabilidade de inspirar a próxima geração de inovadores.

CONCLUSÃO

Acho que é possível para as pessoas comuns escolher ser extraordinárias.
– Elon Musk

Seria difícil e provavelmente injusto argumentar que Elon Musk não é um gênio. Embora suas credenciais acadêmicas não sejam notáveis – ele abandonou sua tese de doutorado –, a amplitude e profundidade de seu entendimento de ciência e tecnologia, combinadas com sua disposição de continuar aprendendo coisas novas, significam que ele está excepcionalmente bem posicionado para tentar resolver alguns dos muitos desafios enfrentados hoje no mundo. Ao contrário de um político eleito, Musk não responde perante um eleitorado. Ele não precisa fazer escolhas populistas e pode assumir projetos nos quais os resultados não serão vistos por um bom tempo. Ele também não é como outros empresários. Suas empresas têm acionistas, mas ele também está preparado para colocar seu próprio dinheiro em um projeto, testá-lo e colocar as coisas em funcionamento até o ponto em que a ideia é comprovada e outros investidores queiram subir no barco. Ele entende que seu papel na vida não é apenas ganhar dinheiro. Apesar de também possuir um lado

competitivo e aquisitivo, ele também aborda os principais problemas que a humanidade enfrenta, desafios que parecem inicialmente tão grandes e intransponíveis que outros têm medo até de tentar.

Cheguei à conclusão de que deveríamos aspirar a aumentar o escopo e a escala da consciência humana, para entender melhor quais perguntas fazer. De fato, a única coisa que faz sentido é lutar por uma maior iluminação coletiva.

– Elon Musk

Talvez o maior e mais admirável patrimônio de Musk seja o fato de ele poder olhar para o cenário geral e ter uma visão de longo prazo. Ele não está com pressa e não precisa se provar para os outros. Suas conquistas nos negócios e na inovação já o colocaram em um nível muito além do que a maioria dos outros empreendedores e/ou inventores pode esperar alcançar. O que Musk faz agora depende inteiramente dele. Se um desafio lhe interessa, e se uma ideia o inspira, ele pode persegui-lo e ver aonde o leva. Isso dá a Musk muita liberdade para experimentar as coisas, e a liberdade de pensar e sonhar é algo que todos os seus discípulos podem imitar. Podemos ser impedidos por barreiras físicas e financeiras, mas isso não significa que não possamos abrir nossas mentes e encarar os desafios que enfrentamos de maneiras novas e imaginativas. Quando nossos pensamentos não estão sobrecarregados, encontraremos as melhores soluções.

[A física é] uma boa estrutura para o pensamento... Reduza as coisas a suas verdades fundamentais e raciocine a partir daí.

– Elon Musk

A esta altura, a vida e o trabalho de Musk também nos ensinam que você não precisa ser um especialista em um campo. À semelhança de um verdadeiro homem renascentista como Leonardo da Vinci, Musk é capaz de pensar de forma criativa e se destacar em várias disciplinas. Sim, ele sem dúvida domina os conceitos básicos de matemática e física, engenharia e programação de computadores, sem falar em comunicação com o público, liderança e autopromoção, mas ele não é (ainda) um cientista vencedor do prêmio Nobel e suas habilidades oratórias estão aquém de um Winston Churchill ou de um Adolf Hitler. O que Musk tem é interesse e conhecimento suficientes para entender as complexidades dos argumentos e as nuances dos detalhes apresentados a ele. É perpetuamente curioso, até o ponto da obsessão por saber

cada vez mais. Ele aprendeu a se cercar dos melhores pensadores e executores de cada setor em que deseja trabalhar. Ele os inspira e os lidera, mas depende muito de suas contribuições e conhecimentos coletivos para fazer seus projetos acontecerem. O domínio de Musk sobre as artes de liderar e delegar é o que lhe permite elevar-se acima de seus concorrentes, enxergar mais longe e alcançar muito mais.

É possível copiar os movimentos da carreira educacional e profissional de Musk passo a passo sem alcançar o mesmo resultado. Ele é, como qualquer empreendedor de sucesso, o beneficiário de um conjunto particular e feliz de circunstâncias. Se ele tivesse tomado as mesmas decisões, os mesmos lances, em um momento diferente de sua carreira, os resultados provavelmente teriam sido muito diversos: já vimos o quão perto a SpaceX e a Tesla Motors chegaram de desmoronar. Portanto, a lição final que devemos aprender com Musk é que o que determina o sucesso não são suas qualificações, onde você nasceu ou quanto dinheiro você tem. Em vez disso, é como você escolhe ver o mundo, sua abertura a ideias e como responde a oportunidades e desafios quando se depara com eles. Para ninguém neste mundo, nem mesmo Elon Musk, a vida é um passeio fácil e tranquilo. Para todos nós há bifurcações no caminho e decisões vitais a serem tomadas. Se quisermos alcançar nossos objetivos, devemos abordar esses tempos com confiança e convicção.

Mark Zuckerberg

► Lições de vida e de negócios

INTRODUÇÃO

Com apenas 31 anos, Mark Zuckerberg valia US\$ 46 bilhões. Ele não herdou sua riqueza, mas a ganhou do zero em apenas doze anos e com a criação de um único produto: o Facebook.

A menos que você tenha enterrado a cabeça na areia durante a última década, ignorando não apenas a internet, mas também jornais, televisão, cinema e conversas na fila do pão, não há como ter perdido o fenômeno da mídia social que é o Facebook. Ele tem cerca de 1,5 bilhão de usuários em quase todos os cantos do mundo e é a força motriz do Free Basics, um aplicativo que fornece serviços gratuitos de internet nos países em desenvolvimento.

O próprio Zuckerberg não apenas produziu uma riqueza exorbitante, deixando relativamente pouca controvérsia em seu rastro, mas também se posicionou na vanguarda do empreendedorismo e da inovação. Ele foi eleito o homem do ano pela revista *Time* e é o garoto-propaganda do mundo da tecnologia. Junto com Bill Gates e Warren Buffett, homens muitos anos mais velhos, ele foi um dos principais signatários do “The Giving Pledge” e, como resultado, está liderando o caminho dos filantropos. Sua promessa subsequente de doar 99% de suas ações do Facebook para instituições de caridade, durante sua vida, mostra seu nível de comprometimento com esse ideal.

Os primeiros temas deste capítulo são apresentados aproximadamente em ordem cronológica: primeiro, discutimos a infância e a educação de Zuckerberg; depois suas primeiras incursões nas mídias sociais e na programação; o nascimento e crescimento do Facebook; e seu lançamento do [Internet.org](https://www.internet.org/). Na segunda parte, analisaremos mais amplamente sua riqueza

estimada; prêmios e elogios; esforços filantrópicos; envolvimento político; e por último, mas não menos importante, sua vida pessoal.

Ao longo do capítulo, você encontrará lições que extraímos da vida e obra de Zuckerberg que você pode aplicar em sua própria vida. Embora nem todas essas lições sejam pessoalmente aplicáveis, você pode se inspirar nelas e colocar em prática as que achar mais relevantes. Você encontrará um resumo dos temas abrangentes dessas lições – quatro lições inesquecíveis de Mark Zuckerberg – na conclusão do capítulo.

INFÂNCIA E EDUCAÇÃO

Desde o início, Mark Zuckerberg foi um prodígio infantil, uma criança fascinante e precoce, com uma capacidade aparentemente infinita de aprender e inovar. Nascido em 14 de maio de 1984 em White Plains, Nova York, filho de pais trabalhadores, o dentista Edward Zuckerberg e a psiquiatra Karen Kempner, Zuckerberg e suas três irmãs foram criados no estado de Nova York e depois em New Hampshire.

1. Um compromisso com a educação, desde tenra idade, mantém você em boa posição mais tarde na vida.

Todos os membros da família Zuckerberg eram academicamente talentosos e profissionais de alto desempenho. Zuckerberg não foi exceção. Na Phillips Exeter Academy, uma escola independente que funcionava como internato e externato, Zuckerberg seguiu os passos de vários ex-alunos notáveis, incluindo Dan Brown, autor de *O Código Da Vinci*; Lloyd Shapley, vencedor do Prêmio Nobel de 2012 em economia; e Adam D'Angelo, cientista da computação e cofundador do site de perguntas e respostas de bilhões de dólares Quora. Ele ganhou prêmios acadêmicos em matemática, astronomia, física e estudos clássicos, era capitão da equipe de esgrima e, quando se candidatou à Universidade de Harvard, sabia ler e escrever francês, hebraico, latim e grego antigo, além de seu inglês nativo.

2. Nunca tenha vergonha de ser inteligente ou de ter uma gama diversificada de interesses.

O interesse de Zuckerberg em programação de computadores começou enquanto ele ainda estava nos anos finais do ensino fundamental. Ele aprendeu a programação do Atari BASIC com seu pai e depois teve aulas particulares com o desenvolvedor de software David Newman. Ainda no ensino médio,

Zuckerberg se matriculou em uma turma de pós-graduação na faculdade de artes liberais, Mercy College, em Nova York, e criou vários programas, incluindo jogos de computador ilustrados por seus amigos, como o ZuckNet, uma versão primitiva do Instant Messenger da AOL (lançado no ano seguinte), que permitia que todos os computadores de sua casa se comunicassem com os da clínica odontológica de seu pai; e o Synapse Media Player, que usou o aprendizado de máquina para analisar e prever as preferências musicais dos usuários. O Synapse Media Player de Zuckerberg foi destaque no *Slashdot* e na *PC Magazine*, cujos resenhistas lhe deram nota três de cinco.

Consegui meu primeiro computador mais ou menos na sexta série. Assim que o obtive, fiquei interessado em descobrir como funcionava e como os programas funcionavam e depois descobrir como escrever programas em níveis cada vez mais profundos no sistema.

– Mark Zuckerberg

3. Nunca é cedo demais para descobrir sua paixão e começar a desenvolver suas ideias.

Zuckerberg se matriculou na Universidade de Harvard, inscrevendo-se em aulas de ciências da computação e psicologia. Ele pertencia à fraternidade Alpha Epsilon Pi (AE ou AEPi), que é baseada em princípios judaicos (Zuckerberg foi criado no judaísmo; veja em “Vida pessoal”), e membros notáveis incluíram vencedores do Prêmio Nobel, esportistas olímpicos, procuradores-gerais, cineastas, empresários e até o inventor do Tinder. Era uma rede que colocaria Zuckerberg em boa posição, enquanto ele perseguia suas próprias ambições comerciais. Zuckerberg também pertencia à Kirkland House, uma casa dos estudantes de graduação popular entre os atletas de Harvard.

4. A rede de pessoas ao seu redor tem um impacto significativo na probabilidade de que seus projetos sejam bem-sucedidos.

Embora Zuckerberg seja sem dúvidas academicamente capaz e apaixonado por seus temas, ele não concluiu a graduação em Harvard. Ele decidiu, em vez disso, tirar um semestre dos estudos para se concentrar no desenvolvimento do Facebook (veja “Facebook”, abaixo) e abandonou a universidade inteiramente para dedicar toda a sua atenção ao crescimento da empresa.

A todos os meus amigos que têm irmãos mais novos que estão cursando a universidade ou o ensino médio – meu conselho número um é: Você deve aprender a programar.

– Mark Zuckerberg

5. Uma educação formal em uma universidade não serve para todos.

FACEBOOK

Como vimos na seção “Infância e educação”, Zuckerberg foi bem-sucedido na programação de computadores desde tenra idade e a viu tanto como um meio de entretenimento quanto algo com valor comercial. As habilidades de programação que aprendeu na adolescência, aperfeiçoadas em Harvard e incentivadas e inspiradas pelos colegas que conheceu lá, o colocaram no caminho para o desenvolvimento da plataforma de mídia social financeiramente mais bem-sucedida e amplamente usada no mundo: o Facebook.

Experiências iniciais

Como aluno do segundo ano, Zuckerberg criou o CourseMatch, um programa simples que permitia aos usuários selecionar cursos (informados pelas opções anteriores de outros usuários) e formar grupos de estudo. Foi sua primeira tentativa de criar redes sociais e, embora não fosse muito empolgante, lançou as bases para o próximo projeto de Zuckerberg, o Facemash.

6. Passe um tempo experimentando suas ideias para aprimorar suas habilidades.

Uma variante computadorizada da brincadeira *Hot or Not?* (Atraente ou não?), Zuckerberg construiu o Facemash com três amigos, Andrew McCollum, Chris Hughes e Dustin Moskovitz. Ele pegou fotos dos *face books* (literalmente, “livro de rosto”; arquivo criado por algumas universidades americanas com fotografias e nomes dos alunos, com a intenção de ajudá-los a se conhecer) de nove Harvard Houses (residências) e as colocou lado a lado, duas fotos por vez. Os usuários poderiam então votar em quem era atraente e quem não era. Zuckerberg lançou o site em 28 de outubro de 2003 e escreveu em seu blog pessoal:

Estou um pouco embriagado, não vou mentir. E daí que não são nem dez horas e é uma noite de terça-feira? O quê? O *face book* do dormitório de Kirkland está aberto na minha área de trabalho e algumas dessas pessoas têm fotos horríveis nos *face books*. Quase quero colocar alguns desses rostos ao lado de fotos de alguns animais de fazenda e fazer com que as pessoas votem no que é mais atraente.

– 14h49

Sim, está no ar. Não sei exatamente como os animais da fazenda vão se encaixar nessa coisa toda (você nunca pode ter certeza dos animais da fazenda...), mas gosto da ideia de comparar duas pessoas.

– 11h10

Deixe o hacking começar.

– 14h57

7. Você precisa estar animado com o que cria. Se uma ideia não o emociona, também não vai emocionar ninguém.

O hacking era uma referência ao fato de que Zuckerberg não possuía o conteúdo dos *face books*: as imagens contidas neles eram apenas para fins de referência, para ajudar os alunos a se identificar. Ele teve de invadir o servidor de Harvard para extrair as imagens para seu próprio site.

O Hacker Way é uma abordagem de construção que envolve melhoria e interação contínuas. Os hackers acreditam que algo sempre pode ser melhor e que nada está completo.

– Mark Zuckerberg

O Facemash foi um sucesso imediato. Zuckerberg encaminhou o site para vários servidores da Universidade de Harvard em um fim de semana e na segunda-feira teve de desativá-lo porque sua popularidade havia sobrecarregado um dos comutadores de rede. Quando descobriram o que ele havia feito, Zuckerberg enfrentou acusações de violação de direitos autorais, violação de segurança e privacidade individual e foi ameaçado de expulsão da universidade por suas ações, mas essas acusações foram retiradas posteriormente.

8. Esteja ciente das leis de segurança e privacidade.

Porém, ele não abandonou completamente o site, mas o reformatou para seu trabalho final de história da arte, enviando quinhentas imagens augustanas e permitindo que os colegas de classe compartilhassem suas anotações na seção de comentários, ao lado de cada imagem. Segundo o professor de história da arte de Zuckerberg, o projeto teve as melhores notas de qualquer trabalho final que ele já houvesse dado. Esse foi o primeiro hackeamento social de Zuckerberg.

O URL do facemash.com foi arrematado por um comprador desconhecido por US\$ 30.201 em outubro de 2010.

9. Esteja preparado para refazer suas ideias.

O NASCIMENTO DO FACEBOOK

Literalmente escrevi o código do Facebook no meu dormitório e o iniciei no meu dormitório. Aluguei um servidor por US\$ 85 por mês e o financiei colocando um anúncio ao lado e, desde então, financiamos com anúncios.

– Mark Zuckerberg

A experiência com o Facemash ensinou a Zuckerberg várias coisas importantes. Entrevistado na *The Harvard Crimson*, uma revista amplamente lida no campus da universidade, ele disse:

É claro que a tecnologia necessária para criar um site centralizado está prontamente disponível... os benefícios são muitos... Todo mundo está falando muito sobre um *face book* universal dentro de Harvard. É meio bizarro que a Universidade tenha levado tanto tempo para se dar conta de que eu faço melhor que ela, e que posso fazer isso em uma semana.

Ele estava ciente de que havia uma necessidade no mercado, de que possuía as habilidades necessárias para atendê-la e de que, como ele era capaz de atender a essa necessidade mais rápido que qualquer outra pessoa, teria a vantagem de ser o primeiro a largar na corrida. Zuckerberg queria criar um site que permitisse aos membros da universidade não apenas ver as imagens e perfis um do outro, mas também se conectar. A ideia para o Facebook nasceu.

10. As melhores ideias são simples.

Zuckerberg começou a programar o Facebook em janeiro de 2004. Sem saber exatamente como promover seu novo site, ele pediu conselhos aos amigos. Seu colega de quarto, Dustin Moskovitz, lembra-se da entrada do Facebook no mundo assim:

Quando Mark terminou o site, ele contou a alguns amigos... então um deles sugeriu colocá-lo na lista de discussão on-line da Kirkland House, que era de... trezentas pessoas... No final da noite, estávamos... assistindo ao processo de inscrição. Em 24 horas, tínhamos entre 1.200 e 1.500 inscritos.

11. Faça uma enquete entre seus amigos e outros contatos a respeito de suas ideias.

O Facebook, como era então conhecido, foi um sucesso instantâneo, mas não ficou isento de problemas. Três dos colegas de Zuckerberg em Harvard, Cameron Winklevoss, seu irmão Tyler Winklevoss e Divya Narendra, acusaram Zuckerberg de concordar em ajudá-los a construir uma rede social chamada Harvard Connection e, em seguida, ter fugido com a ideia deles. Eles levaram a queixa para o *Harvard Crimson*, para se pronunciar entre a comunidade universitária em geral, que começou a investigar o assunto.

12. Tenha muito cuidado com quem você fala e com quem trabalha durante o estágio inicial de seus projetos.

Zuckerberg não estava disposto a ficar de braços cruzados durante a investigação: ele queria saber o que estava acontecendo, para que estivesse em uma posição mais forte para responder. Usando o Facebook, ele conseguiu identificar usuários que também trabalhavam no *The Harvard Crimson*. Ele fez uma referência cruzada de seus nomes com a lista de logins com falha no Facebook e, em seguida, usou essas mesmas senhas para tentar acessar as contas de e-mail de Harvard desses usuários. Ele acessou com êxito duas contas e, portanto, pôde ler as comunicações à medida que a investigação avançava. Três dos usuários entraram com uma ação contra Zuckerberg por abuso de confiança e violação de privacidade, mas o caso foi resolvido.

Quando o Facebook foi lançado, ele estava disponível apenas para membros da Universidade de Harvard. Você precisava ter um endereço de e-mail de Harvard para se inscrever. Isso, deliberado ou não, foi uma jogada astuta, pois uma rede social só pode funcionar se tiver penetração suficiente dentro de um grupo de pessoas. As pessoas só participarão se seus amigos já estiverem participando, ou se esperarem encontrar pessoas que conhecem, e isso é muito mais fácil de conseguir partindo de um aglomerado pequeno de pessoas. No primeiro mês após o lançamento do Facebook, metade dos estudantes de graduação de Harvard havia se inscrito. O apetite pelo site foi comprovado e seu modelo estava funcionando.

13. Lance seus produtos em um mercado que você entende.

OS FUNDADORES DO FACEBOOK

Até esse momento, o Facebook era mais ou menos uma banda de um homem só. Era o bebê de Zuckerberg. Mas ele não era arrogante: sabia que, para o projeto crescer e alcançar todo o seu potencial, precisava trazer outras pessoas a bordo. Ele recrutou quatro colegas de seu círculo social em Harvard para ajudá-lo a desenvolver e promover ainda mais o Facebook.

Cada um dos novos recrutas de Zuckerberg tinha sua própria área de especialização e responsabilidade. Eduardo Saverin, um estudante brasileiro que era presidente da Associação de Investimentos de Harvard, já havia provado suas habilidades de negócios ao obter um lucro de US\$ 300 mil em investimentos estratégicos na indústria petrolífera brasileira. Ele se tornou o diretor financeiro e gerente de negócios do Facebook. Foi o dinheiro de Saverin, junto com o de Zuckerberg, que sustentou a empresa durante seus primeiros meses, e os dois assumiram participações acionárias na empresa.

O colega de quarto de Zuckerberg, Dustin Moskovitz, que estava lá como espectador na noite em que Zuckerberg lançou o Facebook, entrou como programador. Ele foi o primeiro diretor de tecnologia da empresa e, em seguida, vice-presidente de engenharia, e em março de 2011 a revista *Forbes* o declararia a pessoa mais jovem da história a se tornar bilionária por seus próprios esforços. Ele tinha apenas 26 anos de idade.

Andrew McCollum fez o trabalho de design gráfico. Ele trabalhou na empresa durante seus primeiros três anos, depois retornou à Universidade de Harvard para concluir sua graduação e depois fazer um mestrado.

O último membro da equipe fundadora foi Chris Hughes. Ele conhecera Zuckerberg durante seu primeiro ano de graduação, em 2002, e testou a versão beta de muitos dos primeiros projetos de Zuckerberg, além de fazer sugestões de produtos. Hughes se tornou o porta-voz do Facebook, e foi ideia dele abrir o site para as escolas, abrindo caminho para a expansão global. Ele viajou com a equipe do Facebook para Palo Alto no verão de 2004, mas, ao contrário de seus colegas, decidiu voltar a Harvard para concluir sua graduação. Ele se juntaria a eles na Califórnia depois de se formar, em 2006.

14. Se você for a pessoa que teve a ideia original, não precisa desenvolvê-la sozinho e deve evitar isso.

O CRESCIMENTO DO FACEBOOK

Meu objetivo nunca foi apenas criar uma empresa. Muitas pessoas interpretam mal isso, como se eu não me importasse com receita ou lucro ou qualquer uma dessas coisas. Mas não ser só mais uma empresa significa para mim não ser só isso: trata-se de construir algo que realmente provoca grandes mudanças no mundo. – Mark Zuckerberg

A expansão do Facebook começou em março de 2004, quando o site foi aberto a estudantes das universidades de Columbia, Stanford e Yale. A utilidade da rede, combinada com o senso de exclusividade – você precisava estar em uma dessas universidades de elite para entrar –, tornou-a instantaneamente popular.

15. A exclusividade é uma ferramenta de marketing poderosa, pois você pode criar demanda por um produto antes que ele esteja disponível.

No verão de 2004, Zuckerberg e seus colegas viajaram para Palo Alto, no centro do Vale do Silício. Eles incorporaram o Facebook como empresa e Sean Parker, cofundador do site de compartilhamento de arquivos Napster, tornou-se o primeiro presidente da empresa. Ele já aconselhava Zuckerberg informalmente havia algum tempo e o convenceu, bem como a seus colegas (exceto Hughes, como comentado anteriormente), a ficar. O capitalista de risco Peter Thiel, que ganhou dinheiro como cofundador do PayPal ao lado de Elon Musk, foi o investidor-anjo de US\$ 500 mil em troca de uma participação de 10,2% no Facebook. Outros investimentos iniciais foram feitos por Reid Hoffman, CEO do LinkedIn; o empresário Mark Pincus, que havia vendido sua primeira empresa start-up, a Freeloder, Inc., por US\$ 38 milhões e mais tarde fundaria a empresa de jogos on-line Zynga; e Maurice Werdegarg, da Western Technology Investment.

16. Até as empresas digitais precisam ter um lar físico.

O Facebook deveria decolar em 2005. Agora ele tinha sua base em Palo Alto, onde havia empreendedores e investidores de tecnologia às pencas, mas estavam todos animados com a ideia de Zuckerberg. Ele retirou o “The” do nome do Facebook e, a partir de então, a empresa era simplesmente Facebook. A empresa abriu para 21 universidades no Reino Unido (Oxford e Cambridge entre as primeiras, de acordo com a ideia de que essa era uma rede para

estudantes e ex-alunos de elite); eles lançaram uma versão para o ensino médio, que era apenas por convite; e redes adicionais foram criadas para os funcionários da Apple, Microsoft e outras grandes empresas de tecnologia. Até o final do ano, o Facebook estava disponível para mais de 2 mil faculdades e universidades e 25 mil escolas secundárias nos Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, Irlanda, Austrália, Nova Zelândia e México. A empresa levantou US\$ 12,7 milhões em capital de risco da Accel Partners, avaliando o Facebook em US\$ 98 milhões.

17. Uma empresa não pode crescer sem dinheiro, seja da renda que ela gerou, seja dos investidores.

No verão de 2006, o Facebook se abriu para qualquer pessoa do mundo, desde que tivesse treze anos ou mais e um endereço de e-mail válido. Zuckerberg encerrou a rodada de financiamento da Série B do Facebook com investimentos da Greylock Partners e Meritech Capital, além de fundos adicionais da Thiel e da Accel Partners. A avaliação do Facebook ficou em US\$ 500 milhões, nada mal por dezoito meses de trabalho.

Quero dizer, criamos muitos produtos que consideramos bons e que vão ajudar as pessoas a compartilhar fotos, vídeos e escrever mensagens entre si. Mas, na verdade, isso é sobre como as pessoas estão espalhando o Facebook pelo mundo, por todos esses países. E é isso que é incrível na escala em que está hoje.

– Mark Zuckerberg

Negociações, vendas e lucratividade

O Facebook cresceu muito rápido, e parecia inevitável que Zuckerberg e os cofundadores desejassem ter retorno sobre o investimento realizado, vendendo pelo menos parte de suas participações o mais rápido possível. O principal concorrente do Facebook, o MySpace, foi vendido para a News Corp em 2005, e analistas de mercado pensaram que Zuckerberg se valeria de uma estratégia de saída semelhante. Em rápida sucessão, no entanto, Zuckerberg recusou uma oferta de US\$ 750 milhões de um concorrente desconhecido e uma oferta de US\$ 1 bilhão do Yahoo!; a Microsoft sugeriu que faria um investimento de US\$ 300-500 milhões em troca de uma participação de 5%, e o Google seguiu o exemplo. Contudo, Zuckerberg não estava interessado. Ele queria manter o Facebook independente, afirmando:

Não estamos realmente querendo vender a empresa... Não estamos considerando uma IPO tão cedo. Simplesmente não é esse o foco da empresa.

Sua opinião pode ter sido moldada pelo fato de que Thiel já havia criado uma avaliação interna de US\$ 8 bilhões para o Facebook, com base nas receitas previstas. A Microsoft foi autorizada a investir US\$ 240 milhões para uma participação de 1,6%, o que implica uma avaliação de US\$ 15 bilhões, e o bilionário de Hong Kong Li Ka-Shing investiu outros US\$ 60 milhões.

18. Toda empresa deve ter uma estratégia de saída.

O interessante é que todos esses investimentos foram especulativos: o Facebook tinha uma enorme rede de usuários, mas eles não pagavam taxas de assinatura e o site quase não gerava receita. Zuckerberg foi bastante aberto sobre sua falha em monetizar o site, dizendo:

Não acho que as redes sociais possam ser monetizadas da mesma maneira que a pesquisa... Daqui a três anos teremos que descobrir qual é o modelo ideal. Mas esse não é o nosso foco hoje.

No entanto, para os membros do conselho do Facebook, a monetização era uma prioridade. O conselho recrutou Sheryl Sandberg, vice-presidente de vendas e operações globais on-line do Google, como diretora de operações do Facebook em 2008. Zuckerberg conhecera Sandberg apenas alguns meses antes, em um coquetel de Natal e depois novamente no Fórum Econômico Mundial em Davos, e estava convencido de que ela era a opção perfeita para o papel. Ele não estava errado.

19. Uma empresa precisa lucrar: esse é o seu objetivo.

Sandberg foi a primeira mulher em um cargo sênior no Facebook. Para ela, a empresa estava “interessada principalmente na construção de um site muito legal, e supuseram que os lucros naturalmente se seguiriam”. Sandberg decidiu que era necessária uma abordagem mais proativa. Ela debateu ideias com os funcionários do Facebook e concluiu que as receitas de publicidade seriam a principal fonte de monetização. O conselho concordou com suas descobertas e Sandberg mudou o modelo de publicidade da empresa. Como resultado, o Facebook teve um fluxo de caixa positivo pela primeira vez em setembro de 2009.

A publicidade funciona com mais eficiência quando está alinhada com o que as pessoas já estão tentando fazer. E, de uma certa maneira, as pessoas estão tentando se comunicar no Facebook – elas compartilham informações com seus amigos, sabem o que seus amigos estão fazendo – então há uma oportunidade totalmente inédita para um novo tipo de modelo de publicidade dentro dele.

– Mark Zuckerberg

20. Se você não tiver certeza sobre como desenvolver seus fluxos de rendimento, ou mesmo quais devem ser esses fluxos, peça aconselhamento especializado.

AQUISIÇÕES

Uma vez que o Facebook se tornou lucrativo, ele estava em posição de começar a investir em outras empresas e fazer aquisições por atacado quando fosse útil. Essas aquisições costumavam ser produtos concorrentes ou serviços que poderiam ser adicionados ao portfólio do Facebook para tornar sua oferta mais atraente.

21. Você não precisa criar todos os aspectos da sua empresa do zero.

Exemplos de aquisições iniciais incluem o FriendFeed, um agregador de feed de notícias em tempo real que reuniu os feeds dos usuários de várias plataformas de mídia social e blogs – uma ideia de Bret Taylor (cocriador do Google Maps) e Paul Buchheit (o principal desenvolvedor do Gmail, que também criou um protótipo do Google AdSense); Octazen Solutions, uma start-up da Malásia cujo software poderia ser usado para importar contatos de várias fontes; o sistema de compartilhamento de fotos Divvyshot; e a equipe por trás do Storylane, uma empresa start-up que permitia aos usuários compartilhar seus interesses com uma determinada comunidade.

Essas aquisições tornaram o Facebook cada vez mais atraente para os investidores, à medida que enriqueciam o portfólio e a capacidade técnica da plataforma. Depois que a empresa teve sua IPO em fevereiro de 2012 (veja em “IPO”, mais adiante), o Facebook tinha um caixa muito maior do qual sacar, e o conselho decidiu fazer mais duas aquisições fenomenais: Instagram e WhatsApp Inc.

22. Compre apenas outras empresas que aprimoram sua oferta principal.

Lançado pela primeira vez em outubro de 2010, o Instagram é uma rede social focada no compartilhamento de fotos e vídeos. É quadrado, as imagens no estilo Polaroid eram inconfundíveis (embora em versões posteriores do aplicativo proporções alternativas também se tornaram populares), e os usuários também gostaram do fato de poder adicionar filtros às suas imagens. O aplicativo gratuito teve 100 milhões de usuários nos primeiros dezoito meses e, em abril de 2012, o Facebook adquiriu o Instagram por US\$ 1 bilhão em dinheiro e ações. Foi um investimento astuto: o Instagram triplicou o número de usuários nos dois anos subsequentes, uma taxa de crescimento que nem o próprio Facebook conseguiu igualar.

23. Se você vir uma empresa com um potencial de crescimento significativo e que gere dinheiro, pense em adicioná-la ao seu portfólio.

Embora o Facebook tenha pago uma quantia gigantesca pelo Instagram, gastaria ainda mais dinheiro com o serviço de mensagens WhatsApp. Criado por dois ex-funcionários do Yahoo!, que ironicamente foram recusados para empregos no Facebook, o WhatsApp foi lançado em novembro de 2009. No início de 2014, ele tinha 500 milhões de usuários por mês e hoje esse número é estimado em cerca de 1 bilhão de usuários. O Facebook adquiriu o WhatsApp em fevereiro de 2014 por US\$ 19 bilhões, dos quais US\$ 4 bilhões foram pagos em dinheiro, US\$ 12 bilhões em ações do Facebook e os US\$ 3 bilhões restantes em opções restritas de ações para os fundadores do WhatsApp.

24. As comunicações são essenciais para a vida cotidiana.

Imediatamente após a aquisição do WhatsApp, Zuckerberg fez uma palestra temática no Mobile World Congress, em Barcelona. Ele explicou que a aquisição do WhatsApp era um componente essencial de sua visão do Internet.org (consulte “Internet.org”); isso foi posteriormente explicado em uma entrevista ao *TechCrunch*:

A ideia... é desenvolver um grupo de serviços básicos de internet que estariam livres de cobranças quando se usasse “um 190 para a Internet”. Pode ser um serviço de rede social como o Facebook, um serviço de mensagens, talvez pesquisa e outras coisas como previsão do tempo.

Fornecer um pacote desses gratuitamente aos usuários funcionará como uma espécie de porta de entrada – os usuários que podem ter acesso a serviços e telefonia de dados atualmente não veem por que pagar por esses serviços. Isso lhes daria algum contexto para o porquê de serem importantes, e isso os levaria a pagar por mais serviços como esse – pelo menos é essa a esperança.

25. Mesmo que você pense que algo que você fez ou planeja fazer é uma boa ideia, você precisa ser capaz de explicá-lo de maneira coesa e convincente para outras pessoas.

Os aprimoramentos no WhatsApp subsequentes à aquisição do aplicativo pelo Facebook incluem a capacidade de lidar com chamadas de voz e a queda de sua taxa anual de assinatura de US\$ 1. Ambas as mudanças aumentaram seu apelo aos clientes, com a revista *Forbes* prevendo que o WhatsApp e o Skype teriam feito as empresas de comunicações convencionais perder um total combinado de US\$ 386 bilhões entre 2012 e 2018. O Facebook e suas subsidiárias, mais uma vez, estão mudando a maneira como nos comunicamos e como o dinheiro é ganho.

Oferta Pública Inicial (IPO)

Apesar da resistência inicial de Zuckerberg à ideia de uma Oferta Pública Inicial (consulte “Negociações, vendas e lucratividade”), era inevitável que o Facebook um dia tivesse uma oferta pública de ações: uma única empresa não poderia comprar todo o Facebook. No entanto, os investidores precisavam, de alguma forma, recuperar o investimento inicial.

A liderança de Zuckerberg e a convicção sobre o potencial do Facebook foram essenciais, pois permitiram que a empresa crescesse muito além do estimado e da avaliação oferecida por Yahoo!, Microsoft e Google. Sua confiança e sua fé em seu produto valeram a pena e, ao garantir que reunisse em torno de si uma equipe de primeira classe, ele foi capaz de obter a maior avaliação de uma empresa de capital recém-aberto até hoje. A IPO do Facebook levantou US\$ 16 bilhões, tornando-se a terceira maior da história dos EUA.

Então, como aconteceu? Que medidas Zuckerberg tomou?

Ao resistir por um longo período à ideia de vender a empresa totalmente ou de torná-la pública, Zuckerberg conseguiu ampliar o Facebook (aumentando sua avaliação final) e criar um apetite no mercado por suas ações: vários

investidores queriam uma parte das ações, mas não podiam comprá-las, e isso tornou a empresa ainda mais tentadora. Ele disse à *PC Magazine* em 2010: “Definitivamente não temos pressa”.

26. Seja o senhor do tempo.

Em 1º de fevereiro de 2012, Zuckerberg apresentou o documento S1 do Facebook à Comissão de Valores Mobiliários dos EUA, em Washington, DC. Os pontos principais do documento foram um esboço da posição atual da empresa (845 milhões de usuários mensais ativos; 2,7 bilhões de curtidas e comentários diários; e um aumento, porém em desaceleração, do número de usuários e da renda); uma declaração de que Zuckerberg reteria 22% das ações do Facebook, porém 57% das ações com direito a voto; e uma indicação de que o Facebook esperava arrecadar US\$ 5 bilhões com a IPO. Seria, portanto, uma das maiores IPOs da história.

Zuckerberg liderou pessoalmente a campanha da IPO do Facebook e a fez de maneira inimitável. Ele apareceu na primeira reunião de investidores vestindo moletom, não um terno, o que causou consternação nos círculos de negócios mais conservadores e gerou repercussão na mídia. Talvez fosse exatamente essa a ideia. Um investidor descreveu o gesto (que pode ou não ter sido deliberado) como um “sinal de imaturidade”, mas isso também pode ser visto como Zuckerberg lembrando aos possíveis investidores que a bola estava no seu campo e que ele faria a campanha e a IPO como achasse conveniente: ele não precisava do dinheiro e, portanto, tinha poder.

27. Você precisa encontrar um equilíbrio cuidadoso entre ser você mesmo e fazer o que investidores e clientes esperam.

As avaliações do Facebook flutuaram bastante durante esse período, embora no geral tenham aumentado. A estimativa mínima no início foi de US\$ 28 a US\$ 35 por ação, mas foi rapidamente revisada para US\$ 34 a US\$ 38 por ação. Essa estimativa superior deu uma avaliação total para a empresa de US\$ 104 bilhões, e ainda havia uma forte demanda de investidores, principalmente de pequenos investidores. O forte desempenho anterior do Google e do LinkedIn elevou a confiança dos investidores e ninguém queria arriscar perder.

28. Você pode fazer previsões sobre como sua empresa se sairá com base no desempenho de outras empresas similares, embora essa não seja de forma alguma uma estratégia à prova de falhas.

Dois dias antes da IPO, Zuckerberg anunciou que, devido à alta demanda, 25% mais ações seriam liberadas. Começariam com 421 milhões de ações. Alguns analistas expressaram preocupação, pensando que as estimativas supervalorizavam o Facebook, especialmente devido a preocupações com o modelo de publicidade da empresa: poucos dias antes da IPO, a General Motors anunciou publicamente que cancelaria sua campanha publicitária de US\$ 10 milhões no Facebook devido ao desempenho insuficiente.

A IPO do Facebook foi fascinante de assistir, pois foi um evento cultural e também empresarial: a *Reuters* declarou que era “um fenômeno cultural”, e Zuckerberg, sempre o showman, realizou uma série de eventos antes da IPO. Na noite anterior à realização, ele liderou uma hackathon (uma maratona de programação) a noite toda; a CBS cunhou a palavra Zuckonomics para descrever a maneira como a IPO estava ocorrendo; e Zuckerberg tocou uma campanha na Hackers Square do campus do Facebook para anunciar, de uma maneira consagrada, que a empresa estava indo a público.

29. Mesmo transações financeiras comuns podem parecer interessantes se comercializadas da maneira certa.

A negociação de ações do Facebook deveria começar às onze horas do dia 18 de maio de 2012, mas foi adiada por meia hora devido a problemas técnicos na Nasdaq. Isso não era um bom presságio, pois haveria falhas técnicas ao longo do dia, e os compradores nem sempre podiam ver se seus negócios haviam sido bem-sucedidos. O preço de abertura das ações foi fixado em US\$ 38 e chegou a US\$ 45, mas o Facebook não conseguiu mantê-lo. Quando o preço caiu abaixo de US\$ 38, os subscritores tiveram de agir para manter o preço estável, e as negociações do dia fecharam com um preço decepcionante de apenas US\$ 38,23 por ação. As ações estabeleceram um novo recorde para o volume de negociações de uma IPO (460 milhões de ações) e levantaram US\$ 16 bilhões. A IPO confirmou a participação de Zuckerberg no valor de US\$ 19 bilhões, então, no geral, não foi um dia ruim para ele.

30. Esteja preparado para ser agradavelmente surpreendido em algumas ocasiões e profundamente desapontado em outras.

Na quinzena seguinte à IPO, o preço das ações do Facebook caiu. As restrições de negociação foram usadas para retardar o declínio, mas o Facebook fechou sua primeira semana inteira de negociação em US\$ 31,91 e, após duas semanas, o preço das ações era de apenas US\$ 27,72. Levaria quatro semanas antes que a empresa obtivesse um ganho modesto e, quando o *Wall Street*

Journal descreveu a IPO como um fiasco, eles não foram os únicos a ter essa opinião. Mais de quarenta ações judiciais contra os principais subscritores do Facebook, Morgan Stanley, JP Morgan e Goldman Sachs, foram seguidas, com a Morgan Stanley sendo forçada a resolver alegações de ter subornado analistas de pesquisa por US\$ 5 milhões. A reputação da Morgan Stanley (o principal subscritor) e da Nasdaq foi prejudicada devido ao fiasco na IPO.

Os investidores que mantiveram suas ações no Facebook (e a mente fria), em vez de abrir mão delas em meio a pânico e fúria logo após a IPO, tomaram uma decisão astuta. Hoje, o preço das ações está em US\$ 111 e vem crescendo consistentemente desde que atingiu o nível mais baixo de todos os tempos, US\$ 18,06, em agosto de 2012. A previsão atual, feita por 54 analistas de investimentos, é de que o Facebook supere o mercado no próximo ano, e eles têm uma meta média de 12 meses de US\$ 135, com alguns prevendo que o preço da ação pode chegar a US\$ 170 no final desse período. Parece que a IPO não foi um fiasco, afinal.

31. Você precisa estar no negócio no longo prazo.

Disputas judiciais

O sucesso extraordinário do Facebook e a riqueza que a empresa tem gerado para Zuckerberg significam, talvez inevitavelmente, que há muitas pessoas com inveja do que ele ganhou. Algumas delas acreditam ter direito a uma fatia da torta do Facebook por terem se envolvido em suas ideias iniciais; outras estão apenas arriscando a sorte. Qualquer que seja o contexto, esses indivíduos são espertos o suficiente para perceber que, independentemente de sua alegação ser válida, o simples ato de fazer alegações provavelmente os catapultará para os holofotes, dando a eles 30 segundos de fama. Para os irmãos Winklevoss, esse período de fama durou ainda mais, embora não os tenha mostrado por um bom ângulo.

Quando eu estava na faculdade, fiz muitas coisas estúpidas e não quero dar uma desculpa para isso. Algumas das coisas pelas quais as pessoas me acusam são verdadeiras, outras não. Há brincadeiras, mensagens instantâneas.

– Mark Zuckerberg

Desde a semana do lançamento do Facebook até junho de 2008, Zuckerberg estava em desacordo com os gêmeos Cameron e Tyler Winklevoss e sua colega

de classe Divya Narendra, os três que estudaram com ele em Harvard. Os requerentes alegaram ter contratado Zuckerberg em 2003 para ajudá-los a construir um site de namoro no campus chamado Harvard Connection, mas que ele havia paralisado o projeto e, finalmente, roubado a ideia, convertendo-a no Facebook. Zuckerberg entrou com ação judicial, acusando os autores de práticas comerciais desleais, e o caso foi resolvido fora do tribunal.

32. Esteja preparado para que as pessoas com quem você trabalhou no passado se voltem contra você quando começar a ter sucesso.

Porém, a história não termina aí. O acordo foi baseado em ações e, por extensão, no valor de mercado do Facebook. Os requerentes argumentaram que Zuckerberg deturpara de forma fraudulenta o valor das ações do Facebook e voltaram ao tribunal. Isso foi um pesadelo de relações públicas, do qual Zuckerberg certamente acreditara ter se livrado.

Felizmente para Zuckerberg, o juiz James Ware do Tribunal do Distrito Federal em San José ficou do lado dele, reforçando a decisão anterior. O juiz observou que os requerentes estavam chateados que o valor do Facebook não fosse os US\$ 15 bilhões sugeridos por reportagens recentes da mídia, mas afirmou que a avaliação do próprio Facebook era justa. Ele também sugeriu que o pai dos gêmeos Winklevoss, Howard Winklevoss, era a principal força por trás da disputa. Narendra e os irmãos Winklevoss recolheram sua papelada e saíram de fininho, e o Facebook emitiu a seguinte declaração:

Estamos felizes que o juiz Ware tenha cumprido o acordo que resolveu nossa disputa com os fundadores da ConnectU [ConnectU é a empresa fundada pelos gêmeos Winklevoss]. Os fundadores da ConnectU foram representados por seis advogados e um professor da Wharton Business School quando assinaram o acordo. Os fundadores da ConnectU entenderam o acordo que fizeram e estamos satisfeitos que o tribunal tenha rejeitado suas falsas alegações de fraude. A atitude deles foi simplesmente um caso de “remorso do comprador”, conforme descrito pelo tribunal de Boston no início deste mês.

Ficamos desapontados por termos de litigar o acordo, pois acreditamos ter sido apanhados no meio de uma disputa de honorários entre os fundadores da ConnectU e seu antigo advogado. No entanto, agora podemos considerar esse capítulo encerrado e desejar aos irmãos Winklevoss boa sorte em seus futuros empreendimentos.

33. Quando você vencer, seja gentil e humilde.

A sinceridade dessa cláusula final pode ser questionável, porque, como você pode imaginar, Zuckerberg e os gêmeos Winklevoss não eram exatamente os melhores amigos. A ideia original deles poderia, de alguma forma, ter contribuído para a formulação de Zuckerberg do Facebook, mas, mesmo que a Harvard Connection tivesse sido bem-sucedida e o Facebook nunca tivesse nascido, era tão limitada em seu escopo e aplicação que nunca poderia ter tido nem uma fração do crescimento que o Facebook teve. Pura ganância e ciúmes são as forças motrizes por trás de seus processos, nada mais.

Os gêmeos Winklevoss não foram as únicas pessoas a afirmar que Zuckerberg havia agido de maneira menos que honrosa. O cofundador do Facebook, Eduardo Saverin, também tinha uma reivindicação a fazer e, no caso dele, muito mais válida.

Além de investir seu próprio dinheiro no projeto, Saverin foi o primeiro diretor financeiro e gerente de negócios do Facebook (veja em “Os fundadores do Facebook”). Em 2012, a revista *Business Insider* obteve um e-mail particular enviado por Zuckerberg sugerindo que ele cortou Saverin do Facebook em 2005 e diluiu sua participação na empresa. A saída de Saverin foi fundamental para o enredo do filme de 2010, *A rede social*, mas nem os roteiristas do filme poderiam antecipar essa virada específica dos eventos.

O e-mail, copiado abaixo, deixou claras as intenções de Zuckerberg e o impacto em Saverin.

[Editado] Este e-mail provavelmente deve ser privilégio de advogado-cliente, mas não sabe [ao certo] como fazer isso.

De qualquer forma, Sean e eu concordamos que um preço de meio centavo por ação é o caminho a percorrer por enquanto. Achamos que talvez possamos quase justificar e, se não, trataremos disso mais tarde.

Também concordamos que, se a empresa nos bonificar a quantia necessária para as ações, mais os impostos, é uma boa solução para o problema de todos estarmos completamente sem dinheiro. Quanto a Eduardo, acho que é seguro pedir a permissão dele para fazer subvenções. Especialmente se fizermos isso em conjunto com a arrecadação de dinheiro. Provavelmente não há problema em dizer quantas ações estamos adicionando ao pool. Provavelmente será menos tranquilo dizer a ele quem receberá as ações, porque ele pode ter uma reação adversa a princípio. Mas acho que podemos até fazê-lo entender. Existe uma

maneira de fazer isso sem deixar dolorosamente claro para ele que ele está sendo diluído para 10%?

Ok, isso é tudo por enquanto. Vou mandar a lista de subvenções necessárias em outro e-mail em um segundo. Sean pode enviar as subvenções para o pessoal dele quando parar de tossir os pulmões pra fora.

Espero que vocês se sintam melhor,

– Mark Zuckerberg

A resposta de seu advogado deixou claro para Zuckerberg que, como Saverin seria o único acionista diluído pelas emissões de subvenções, ele teria uma reivindicação legítima de que o Facebook teria violado o dever fiduciário, e recomendou que, para evitar que isso acontecesse, Zuckerberg deveria obter o consentimento de Saverin para as emissões por escrito. Zuckerberg não seguiu seu conselho e Saverin processou o Facebook com sucesso, requerendo aproximadamente 5% da empresa. Na IPO, essa participação era de cerca de US\$ 5 bilhões.

34. Trate de maneira justa aqueles com quem você trabalha.

Vários processos menores também foram movidos contra o Facebook, por usuários e seus representantes. Segue abaixo um breve resumo dos dois casos mais interessantes.

Lane versus Facebook foi uma ação coletiva desafiando as configurações de privacidade do Facebook. Quando o Facebook lançou o Beacon (que transmite as compras dos usuários para os sites afiliados do Facebook), as configurações de privacidade padrão exigiam que os usuários optassem por não participar, em vez de exigir que optassem por participar. Muitos usuários desconheciam esse fato e, como suas compras eram transmitidas para suas redes sociais e profissionais por meio do feed de notícias do Facebook, sentiram que sua privacidade havia sido violada. Os advogados que representavam os requerentes alegaram que o Facebook violara a Lei de Privacidade de Comunicações Eletrônicas, a Lei de Proteção de Privacidade de Vídeo e a Lei de Reparações Legais para Consumidores da Califórnia, além de violar a Lei de Crimes de Computador da Califórnia e a Lei de Fraude e Mau Uso por Computadores. O Facebook negou as irregularidades, mas estabeleceu um fundo de liquidação financeira de US\$ 9,5 milhões. Ele foi usado para abrir e pôr em operação uma fundação de privacidade projetada para educar os usuários. O Facebook encerrou o programa Beacon, pagou os honorários dos

advogados e fez pequenos pagamentos de compensação (de US\$ 1 mil a US\$ 15 mil) aos representantes da classe.

35. Casos legais podem ser caros e, mesmo que não perturbem sua empresa financeiramente, não são bons para sua reputação aos olhos do público.

Nos últimos anos, o Facebook colaborou com acadêmicos para realizar uma série de experiências com seus usuários. Isso inclui “Um experimento sobre influência social e mobilização política com 61 milhões de pessoas”, realizado pelo Facebook durante a eleição presidencial de 2010 nos EUA; e “Contágio emocional por meio de redes sociais”, um estudo controverso que em 2014 manipulou o equilíbrio de mensagens positivas e negativas que 700 mil usuários visualizaram. O estudo foi criticado por sua ética, fazendo com que o grupo de fiscalização da privacidade Electronic Privacy Information Center (EPIC) registrasse uma queixa formal junto ao Federal Trade. Eles alegaram que o Facebook havia conduzido o estudo sem o conhecimento ou o consentimento de seus usuários e secretamente conduzira um experimento psicológico sobre suas emoções, violando sua privacidade. O caso ainda não foi solucionado, mas o professor de direito James Grimmelman afirmou que acredita que a ação é “ilegal, imoral e de mexer com o humor”.

36. A ética em pesquisa é um campo minado.

INTERNET.ORG

Há uma enorme necessidade e uma grande oportunidade para conectar todos no mundo, dar-lhes voz e ajudar a transformar a sociedade para o futuro. A escala da tecnologia e da infraestrutura que devem ser construídas é sem precedentes e acreditamos que esse é o problema mais importante em que podemos nos concentrar.

– Mark Zuckerberg

Com bilhões de dólares em riqueza pessoal, sem mencionar o comando da plataforma do Facebook, Zuckerberg precisa decidir qual será o seu legado. Ele tem 36 anos e provavelmente não será capaz de replicar o sucesso comercial do Facebook, mas isso não significa que ele seja incapaz de produzir mudanças mundiais em outras áreas. Falaremos sobre suas doações de caridade na seção “Filantropia”, mas sua iniciativa de mais amplo potencial é a Internet.org.

[Internet.org](#) é uma parceria entre Facebook, Ericsson, MediaTek, Nokia, Opera Software, Qualcomm e Samsung. Foi lançada em agosto de 2013 e Zuckerberg publicou uma proposta de dez páginas e deu uma entrevista em vídeo detalhada para o *TechCrunch*, elaborando a ideia.

37. Se você alcançar uma posição de domínio em qualquer mercado, poderá aproveitá-la para contratar parceiros e ajudá-lo a alcançar mais do que seria capaz de fazer sozinho.

Simplificando, Zuckerberg acredita que “a conectividade é um direito humano” e que servidores Web básicos devem estar disponíveis gratuitamente em todo o mundo. A primeira cúpula da [Internet.org](#) foi realizada em outubro de 2014 na Índia, onde Zuckerberg se reuniu com o primeiro-ministro indiano Narendra Modi para discutir o projeto.

[Internet.org](#) fornece serviços gratuitos de internet por meio de um aplicativo chamado Free Basics. Embora, em face disso, seja uma iniciativa admirável e com muitos motivos para recomendá-la, ela tem seus detratores e as preocupações deles têm algum fundamento.

38. Nenhuma ideia é desprovida de falhas.

Em primeiro lugar, os críticos argumentam que a [Internet.org](#) viola a neutralidade da rede. O Facebook é, em essência, um gatekeeper (porteiro) não regulamentado da plataforma Free Basics, decidindo quais serviços serão ou não fornecidos. Os rivais do Facebook podem muito bem ser discriminados.

Até o momento, mais de uma dúzia de países estão oferecendo o Free Basics por meio de provedores de redes móveis aprovados. O serviço foi lançado na Índia em outubro de 2015, mas Zuckerberg foi, talvez injustamente, acusado de atingir os pobres da Índia com proxies do Facebook. A Autoridade Reguladora de Telecomunicações da Índia (TRAI) proibiu o serviço no país apenas um ano após o seu lançamento, alegando que os comerciais da Free Basics eram enganosos e mascaravam a identidade de seus apoia-dores de uma maneira apelidada de “astroturfing” (a prática enganosa de apresentar uma campanha orquestrada de marketing ou relações públicas disfarçada de comentários não solicitados de membros do público).

39. Você precisa agir com cuidado com os órgãos reguladores, pesquisando cuidadosamente suas atribuições e construindo relacionamentos com seus tomadores de decisão.

Até o momento, o projeto Internet.org trouxe cerca de 19 milhões de novos usuários para a internet. As crianças são capazes de fazer sua lição de casa e melhorar sua educação, os empreendedores podem estabelecer, expandir e comercializar seus negócios, e mais pessoas são capazes de aprender sobre como manter a saúde, seus direitos e o mundo ao seu redor. Qualquer aplicativo pode ser oferecido na plataforma, desde que atenda às diretrizes do Free Basics, concedendo aos desenvolvedores acesso a vastos novos mercados no mundo em desenvolvimento.

40. Quando você faz o bem, também pode obter benefícios para si mesmo.

RIQUEZA

Em dezembro de 2015, a revista *Business Insider* estimou a riqueza pessoal de Zuckerberg (incluindo sua participação no Facebook) em US\$ 46 bilhões. Desse montante, ele fez quase US\$ 12 bilhões apenas em 2015. Como seu salário no Facebook é de apenas US\$ 1 por ano, esse aumento foi impulsionado quase inteiramente pelo aumento no preço das ações do Facebook, embora ele também tenha feito investimentos pessoais em empresas como Mastery Connect (US\$ 5 milhões), Alt School (US\$ 100 milhões), Vicarious (US\$ 52 milhões) e Panorama Education (US\$ 4 milhões). Desde 2010, a revista *Time* o declarou como uma das cem pessoas mais ricas e influentes do mundo, e parece que seu fluxo de capital só vai aumentar nos próximos anos.

PRÊMIOS E DISTINÇÕES

De forma incomum para um bilionário, Zuckerberg não cortejou ativamente prêmios e distinções. Ele está satisfeito em administrar sua empresa da maneira que deseja e gerar grandes somas de dinheiro com isso.

Mas os prêmios vieram no seu caminho: suas realizações são tão notáveis que não podem ser ignoradas. Em 2010, ele foi nomeado “Pessoa do Ano” pela revista *Time*, e o *The Jerusalem Post* seguiu com um elogio semelhante no ano seguinte, declarando-o um dos “Judeus Mais Influentes”. Em 2016, Zuckerberg foi nomeado CEO do Ano no 9º Prêmio Anual Crunchies. Além disso, foi reconhecido como um dos líderes no campo da tecnologia pelo *TechCrunch* e ganhou o prêmio apesar da forte concorrência de Tim Cook (Apple), Jack Dorsey (Twitter/Square), Susan Wojcicki (YouTube) e Elon Musk (Tesla).

41. Você só será considerado verdadeiramente bem-sucedido se for reconhecido fora do seu setor específico e receber elogios do público geral.

Para um nerd autoproclamado como Zuckerberg, um de seus momentos de maior orgulho provavelmente será sua participação especial em *Os Simpsons*. No episódio “Empréstimo-A-Lisa”, Lisa leva Nelson a um evento de start-ups para conhecer fundadores bem-sucedidos, na esperança de que o inspirem a prosseguir nos estudos, em vez de abandoná-los para abrir seu negócio. Para o azar de Lisa, os fundadores que eles conhecem são Zuckerberg, Bill Gates e Richard Branson, nenhum dos quais concluiu seus estudos. O episódio foi ao ar em outubro de 2010, dois dias após o lançamento do filme *A rede social*, e foi assistido por cerca de 8,63 milhões de famílias nos EUA. Os críticos concordaram que o episódio foi divertido, embora de modo algum o mais hilário ou perspicaz da história dos *Simpsons*.

42. Esteja preparado para rir de si mesmo.

FILANTROPIA

Um esquilo morrendo na frente de sua casa pode ser mais relevante para seus interesses agora do que as pessoas que morrem na África.

– Mark Zuckerberg

Vindo de um contexto social muito comum e tendo alcançado grandes realizações como resultado de sua própria educação e da formação educacional de seus pais, Zuckerberg nunca seria o garoto rico e mimado. Ele trabalhou por seu dinheiro e entende profundamente quanto poder ele lhe dá. Suas doações iniciais incluíam uma quantia não revelada para o Diaspora, um servidor web de código aberto; e US\$ 100 milhões para o sistema de escolas públicas em Newark. Modesto, Zuckerberg queria tornar a última doação anônima, mas o governador de Nova Jersey, Chris Christie, e o prefeito de Newark, Cory Booker, o convenceram a divulgá-la.

43. Embora você não deva se gabar de sua generosidade, também não há necessidade de escondê-la.

Em 2010, Zuckerberg decidiu assinar o “The Giving Pledge”, o já citado compromisso de doar parte de sua riqueza para a caridade durante sua vida. Outros signatários da promessa incluem Bill Gates e Warren Buffett. As razões para doar antes de morrer são numerosas e incluem a capacidade de decidir quais projetos você apoia, alavancar sua própria rede de contatos e habilidades profissionais para maximizar os resultados positivos das doações e a redução nos custos de administração para que você não tenha que dispor de pessoas de confiança e advogados para tomar decisões por você.

44. Se você ganha dinheiro, tem a responsabilidade de retribuir à comunidade que o ajudou a ter sucesso e fazê-lo da maneira mais eficaz possível.

Desde a assinatura do compromisso, Zuckerberg doou 18 milhões de ações do Facebook (com um valor total de US\$ 990 milhões) para a Silicon Valley Community Foundation, a maior fundação comunitária dos EUA, que faz doações para instituições de caridade nacionais e internacionais que trabalham na construção de comunidades, segurança econômica, educação, imigração e ampliação de oportunidades; e ele também doou US\$ 25 milhões para ajudar a combater a propagação do vírus Ebola em 2014.

A Iniciativa Chan Zuckerberg

A pergunta que me faço quase todos os dias é: “Estou fazendo a coisa mais importante que poderia fazer?”

– Mark Zuckerberg

A filha de Zuckerberg, Max, nasceu em 1º de dezembro de 2015 e, uma semana depois, Zuckerberg e sua esposa, Priscilla Chan (consulte “Vida pessoal”), marcaram a ocasião publicando uma carta aberta a sua filha. Na carta, prometeram doar 99% de suas ações do Facebook (avaliadas na época em cerca de US\$ 45 bilhões) para uma nova fundação, a Iniciativa Chan Zuckerberg. A fundação trabalha com saúde e educação, e o dinheiro será gasto ao longo das vidas de Chan e Zuckerberg.

45. Mudanças na sua vida pessoal e profissional podem alterar significativamente sua visão da vida.

Tecnicamente, a Iniciativa Chan Zuckerberg não é uma fundação privada nem uma instituição de caridade: é uma empresa de responsabilidade limitada.

Isso significa que é capaz de gerar lucro, pressionar os órgãos do governo e fazer doações políticas. Esse modelo atraiu críticas, pois as doações que Zuckerberg faz à iniciativa serão dedutíveis nos impostos. Nas palavras de Michael Miello, no *The Daily Beast*, “se a pureza é a essência aqui, parece que não há razão para que o sistema tributário a apoie. Zuckerberg pode se dar ao luxo de se envolver na política e na sociedade sem subsídios maciços do resto do país”.

A missão publicada da Iniciativa Chan Zuckerberg é “promover o potencial humano e a igualdade em áreas como saúde, educação, pesquisa científica e energia”. Zuckerberg e Chan pretendem ter uma visão de longo prazo, canalizando seus recursos para os maiores desafios que se espera que a próxima geração enfrente. O prazo para o trabalho deles é claro, como na carta aberta que escreveram:

Pense nas doenças. Hoje, a sociedade gasta cerca de cinquenta vezes mais tratando pessoas doentes do que investindo em pesquisas para que você não fique doente em primeiro lugar...

A medicina só é uma ciência de fato há menos de cem anos e já vimos curas completas para algumas doenças e bom progresso para outras. À medida que a tecnologia avança, temos uma chance real de prevenir, curar ou tratar todas ou a maioria das doenças restantes nos próximos cem anos.

46. Coloque seu dinheiro e sua influência por trás de questões realmente importantes para você.

A Iniciativa Chan Zuckerberg tem apenas alguns anos, portanto ainda não podemos ver seu impacto nas causas a que Chan e Zuckerberg se dedicam tão fortemente. Com sorte, veremos o desabrochar de algo grandioso e, em mais ou menos uma década, mudanças reais e positivas serão visíveis.

ENVOLVIMENTO POLÍTICO

Politicamente, Zuckerberg é um pragmático. Ele não parece ter nenhuma inclinação ideológica forte e, como nunca especificou suas próprias visões políticas, há quem o coloque nos campos conservador e liberal. É provável, e de fato um movimento astuto para os negócios, que ele apoie aqueles políticos e partidos mais capazes de representar os interesses comerciais do Facebook e os interesses filantrópicos da Iniciativa Chan Zuckerberg no momento atual.

47. Não há vergonha em ser pragmático.

Isso não quer dizer que Zuckerberg não se envolva em política. Em fevereiro de 2013, ele organizou seu primeiro evento de angariação de fundos, para o governador de Nova Jersey, Chris Christie. Zuckerberg conhecia Christie desde a sua doação de US\$ 100 milhões para as escolas públicas de Newark (veja “Filantropia”) e, naquele mesmo ano, ele organizaria uma arrecadação de fundos semelhante para Cory Booker. Em ambas as ocasiões, o interesse de Zuckerberg era pressionar pela reforma da educação, e ele acreditava que esses dois homens o ajudariam.

Em abril de 2013, Zuckerberg também lançou um novo grupo de lobby, o FWD.us, que tinha três objetivos principais: reforma da imigração, melhoraria da educação estatal e possibilitar mais avanços tecnológicos em benefício do público em geral. O FWD.us foi apoiado por vários empresários do Vale do Silício e seu primeiro presidente foi um amigo de Zuckerberg, Joe Green. O grupo de lobby não está alinhado com nenhum partido político em especial. Ele favorece a abordagem bipartidária e, embora exista alguma evidência positiva de seu impacto na política (o *TechCrunch* relatou que o FWD.us coordenou 33,5 mil ligações para o Congresso no verão de 2013 e um total de 125 mil ações, incluindo compartilhamentos na mídia social), ela deve ser menor do que os fundadores gostariam. Outras críticas ao FWD.us são que ele tem uma agenda de longo prazo mal definida e não articula bem sua visão.

48. Seja aberto sobre os assuntos que são importantes para você e use sua plataforma para advogar mudanças.

Quanto a outras questões de cunho político com as quais Zuckerberg se importa, ele apoiou abertamente os direitos de gays e transgêneros, desfilando no carro alegórico do Facebook durante a Parada do Orgulho LGBT de San Francisco em 2013. Após os ataques terroristas de Paris em dezembro de 2015, ele falou em apoio à comunidade muçulmana, explicando que queria “acrescentar minha voz em apoio aos muçulmanos em nossa comunidade e ao redor do mundo” e lembrando aos outros que “como judeu, meus pais me ensinaram que devemos enfrentar os ataques a todas as comunidades”. Zuckerberg também expressou seu apoio à campanha *Black Lives Matter* (Vidas Negras Importam), explicando em um memorando aos funcionários que “Black Lives Matter não significa que outras vidas não importem – é simplesmente pedir que a comunidade negra também tenha a justiça que merece”. O memorando foi uma resposta à sua descoberta de que alguns

funcionários do Facebook riscaram um grafite dos dizeres Black Lives Matter, substituindo-o pelo All Lives Matter (Todas as Vidas Importam). Ele ficou zangado com esse fato, alegando que o próprio ato de riscar algo “significa silenciar sua fala, ou que a fala de uma pessoa é mais importante que a de outra”.

VIDA PESSOAL

Zuckerberg ainda tem apenas 36 anos e, portanto, sua história de vida pessoal é relativamente curta. Discutimos anteriormente seus primeiros anos de infância e sua educação, então esta seção só pode abordar seus relacionamentos pessoais e religião.

Não se sabe muito sobre os namoros de Zuckerberg na adolescência, embora isso possa muito bem ser porque suas incursões em relacionamentos eram poucas e infrequentes. Ele conheceu Priscilla Chan em uma festa da fraternidade, no segundo ano em Harvard, onde ela também estudava, e o casal começou a namorar em 2003, um ano antes do nascimento do Facebook.

49. Encontre um parceiro igual, tanto na vida como nos negócios, alguém que compartilhe de seus valores.

Chan nasceu em Braintree, Massachusetts, e cresceu nos arredores de Boston. A mais velha de três irmãs, seus pais eram refugiados chineses que chegaram aos EUA nos barcos de refugiados vietnamitas. Quando criança, ela falava cantonês em casa.

Embora seja reservada e geralmente se mantenha fora dos holofotes, Chan é tão inteligente quanto Zuckerberg, o que é sem dúvidas algo que o atraiu. Ela era a oradora de sua turma no ensino médio e se formou na Universidade de Harvard com um bacharelado em biologia e uma especialização em espanhol. Ao se formar, ela lecionou ciências por um ano e depois estudou medicina na Universidade da Califórnia. Ela se formou em 2012, casou-se com Zuckerberg no mesmo ano e trabalha como pediatra. É provável que Chan tenha sido quem colocou a saúde no foco da Iniciativa Chan Zuckerberg.

50. Perdas pessoais podem acontecer a qualquer um de nós, por mais dinheiro que tenhamos.

Maxima Chan Zuckerberg (Chén Míngy, para dar seu nome em chinês) nasceu em 1º de dezembro de 2015 e seus pais a apresentaram ao mundo com o anúncio da Iniciativa Chan Zuckerberg (veja “Filantropia”). O bebê, conhecido

como Max, era muito esperado: Chan havia sofrido três abortos anteriores e, portanto, foi com inevitável ansiedade que o casal anunciou a gravidez e um alívio quando o bebê chegou em segurança.

Zuckerberg escreveu no blog para seus 33 milhões de seguidores sobre os abortos de Chan. Embora houvesse aqueles que achavam que isso não devesse ser compartilhado, muito mais pessoas receberam de forma positiva sua honestidade. Ele escreveu:

Esperamos que compartilhar nossa experiência dê a mais pessoas a mesma esperança que sentimos e ajude mais pessoas a se sentirem confortáveis para compartilhar suas histórias...

A maioria das pessoas não discute abortos porque você teme que seus problemas o distanciem ou que você fique marcado por eles – como se você estivesse com defeito ou tivesse feito algo para causar isso. Então você luta sozinho.

Para qualquer pessoa, em particular um homem, falar sobre a dor e a solidão de perder um filho (e, nesse caso trágico, três filhos) pegou muitos de surpresa, mas felizmente criou um fórum para que outros discutam as coisas pelas quais já passaram e encontrem apoio na rede. Isso também tirou Zuckerberg de seu pedestal como uma figura divina no mundo da tecnologia e revelou a seus fãs e seus detratores que ele também é mortal, capaz de infortúnios e sofrimentos como qualquer outro homem.

CONCLUSÃO

Nem todos nós podemos ser como Mark Zuckerberg. Intellectualmente, ele está muito à frente da maioria de seus colegas da Universidade de Harvard, e mais ainda do público em geral, e sua amplitude de interesses e conhecimentos – da história da arte ao latim – também é, sem dúvidas, incomum. Há um número limitado de Facebooks que podem ser fundados em qualquer geração, um homem de cada vez pode ser a Pessoa do Ano da revista *Time* e, com US\$ 46 bilhões na poupança (e mais a cada dia que passa), Zuckerberg tem uma vantagem indiscutível sobre qualquer homem médio.

Mas isso não quer dizer que seus atributos pessoais, seus valores e interesses e a carreira que escolheu não possam ser uma fonte de inspiração para todos nós. Há muitas lições que podemos aprender com ele e aplicar em nossas vidas, o que nos colocará em uma posição mais forte intelectual, pessoal e financeiramente, bem como nos negócios.

Se resumirmos o conteúdo deste capítulo em quatro lições inesquecíveis de Mark Zuckerberg, essas lições serão as seguintes:

1. Se você tem uma ideia, desenvolva-a. E, se não der certo, tenha outra ideia e desenvolva-a também. Por fim, você terá uma ideia com a qual estará satisfeito e que será comercialmente viável.
2. Quando encontrar essa ideia, concentre-se nela. Zuckerberg se concentrou no Facebook todos os dias por mais de uma década. Foi preciso muito sangue, suor e lágrimas, sem mencionar o poder do cérebro, para chegar tão longe.
3. Lembre-se de que a comunicação e a interação humana são os canais mais poderosos e emocionais que temos. Se você pode explorar esse nosso desejo e necessidade de nos conectarmos uns com os outros de maneira eficaz, porém discreta, você tem a base para uma empresa de sucesso.
4. Retribua à sociedade em que vive e trabalha. Ninguém consegue chegar ao sucesso por si só e, se você chegou ao topo ou ainda está subindo a escada, você tem a responsabilidade de contribuir com seu tempo, dinheiro, energia e ideias para tornar o mundo um lugar melhor.

Mesmo que você viva e durma no trabalho, ainda precisará de alguém em sua vida para apoiá-lo quando as coisas estiverem difíceis. Não negligencie sua vida pessoal, se quiser ser verdadeiramente rico.

Pense cuidadosamente sobre o que você pode fazer, em cada aspecto da vida, para aplicar as lições de Zuckerberg. Seu objetivo final não é apenas ganhar dinheiro, mas alcançar a satisfação pessoal e desempenhar um papel positivo no mundo. Zuckerberg é um modelo para todos nós.

Oprah Winfrey

► Lições de vida e de negócios

INTRODUÇÃO

Se há uma rainha dos programas de bate-papo nos EUA, ela é Oprah Winfrey. Essa mulher que ficou bilionária por sua própria conta, aproveitou seu perfil público para fazer uma fortuna de US\$ 3 bilhões. Ela é a afro-americana mais rica e a maior filantropa negra da história. Oprah recebeu doutorados honorários das Universidades Duke e Harvard e, em 2013, o presidente Barack Obama concedeu a ela a Medalha Presidencial da Liberdade. Sua ascensão da infância pobre na zona rural do Mississippi e sua adolescência como mãe solteira no centro de Milwaukee, grávida com apenas catorze anos, não é nada menos que um milagre.

Seja grato pelo que você tem; você vai acabar tendo mais. Se você se concentrar no que não tem, nunca terá o suficiente.

– Oprah Winfrey

Então, o que permitiu a Oprah Winfrey ter sucesso quando inúmeras outras pessoas caíram no esquecimento? Quais são seus atributos pessoais, como ela se posiciona e o que a leva a continuar? Tendo vindo do nada, sem vantagens óbvias na vida, as lições que ela pode nos ensinar são inestimáveis. Se alguém tão desfavorecido em sua infância como Oprah Winfrey consegue alcançar as coisas que possui, essas possibilidades estão abertas a qualquer um de nós. Ela é o modelo definitivo, uma inspiração, seja você negro ou branco, mulher ou homem, rico ou pobre.

Oprah Winfrey está no centro das atenções do público há mais de quarenta anos, e sua vida não foi tranquila antes disso. Examinaremos os principais

períodos de sua vida, os eventos que a tornaram a mulher que ela é hoje e nos esforçaremos para extrair deles as principais lições que você pode aplicar a sua vida e seus negócios. Algumas dessas lições serão complexas e exigirão tempo para refletir. Outras serão simples e você poderá integrá-las prontamente.

Primeiro, examinamos a infância e a educação de Oprah, o período que provavelmente mais a moldou como pessoa e, sem dúvida, o mais difícil de sua vida. Essa seção descreve o que aconteceu com Oprah e o que ela fez a respeito disso antes de começar sua carreira na televisão.

Segundo, vamos estudar a carreira televisiva de Oprah, desde âncora de canais de notícias locais até ser o rosto do programa de entrevistas de maior sucesso na história das transmissões americanas: *The Oprah Winfrey Show*. A personalidade de Oprah, sua visão sobre os convidados e espectadores e seu desejo de usar sua plataforma de televisão para o bem; tudo isso é brilhante. Em seguida falaremos de “Outros projetos de mídia”, uma discussão sobre suas iniciativas de publicações, cinema, rádio e internet, muitas das quais derivadas de seu programa de televisão, mas que nem sempre foram sucessos comerciais. O império comercial de Oprah – as estruturas da empresa que possui e que cria seus inúmeros produtos serão exploradas na próxima seção.

Depois disso, nossa atenção se desvia da carreira de Oprah para examinar em detalhes seus prêmios e homenageia seus esforços filantrópicos, nos EUA e no exterior; além de sua liderança e influência no pensamento do público americano. Essa seção considera em particular a capacidade de Oprah de mudar ideias públicas sobre questões contemporâneas, como a homossexualidade, sua capacidade de influenciar o resultado de eleições políticas e o impacto que seus endossos têm na venda de itens de consumo.

A vida privada de Oprah, incluindo seus primeiros relacionamentos e a parceria de longo prazo com Stedman Graham, é discutida posteriormente. Por fim, a conclusão resumirá as lições mais importantes que Oprah pode e gostaria de nos ensinar.

INFÂNCIA E EDUCAÇÃO

Poucas pessoas têm anos de formação tão sombrios quanto os de Oprah Winfrey. Ela nasceu em 29 de janeiro de 1954, em Kosciusko, Mississippi, filha de Vernita Lee, uma empregada doméstica, adolescente e mãe solteira, que concebera sua filha na única noite em que esteve com um mineiro de carvão que se tornou barbeiro e era pouco mais velho do que ela. A criança recebeu o nome de Orpah em sua certidão de nascimento, um nome bíblico sugerido por sua tia, que foi retirado do Livro de Rute. Nenhum de seus parentes sabia

soletrar o nome quando o escrevia e, de qualquer forma, qualquer pessoa que o visse a partir de então sempre o pronunciava incorretamente como Oprah. Esse apelido accidental pegou.

Oprah cresceu em uma pobreza desesperadora. Sua mãe saiu para procurar trabalho logo depois que ela nasceu, e Oprah foi criada por sua avó, Hattie Mae Lee. A situação da família era tal que Oprah usava vestidos feitos de sacos de batata, que mesmo na sociedade pobre em que ela vivia a marcavam como diferente. Ela foi inevitavelmente intimidada por seus colegas.

1. A pobreza econômica, não importa o quão desesperadora, pode ser superada.

A jovem Oprah era inteligente e, aos três anos de idade, sua avó já a havia ensinado a ler. Ela tinha uma boa memória e uma voz forte, então a congregação na igreja local a apelidou de “A Pregadora”.

2. A educação nos primeiros anos é vital para o sucesso mais tarde na vida.

A mãe de Oprah voltou a fazer parte de sua vida quando ela tinha seis anos, arrancando-a da casa da avó e levando-a para Milwaukee. Vernita Lee trabalhou horas intermináveis por um salário mínimo e teve pouco tempo para a filha. Ela deu à luz uma segunda filha, Patricia, e mandou Oprah embora novamente, dessa vez para ser cuidada por seu pai biológico, Vernon Winfrey. Durante sua ausência, nasceram mais dois filhos: outra filha, que foi encaminhada para adoção por razões financeiras; e um filho.

Antes mesmo de atingir a puberdade, Oprah foi molestada por parentes, notadamente um primo e um tio, e também por um amigo da família. Quando ela tentou falar sobre os estupros com seus parentes mais próximos, anos depois, eles se recusaram a aceitar o que ela disse. Somente em 1986, em um de seus próprios programas sobre abuso sexual, Oprah sentiu que era capaz de falar sobre o que havia acontecido com ela publicamente. De qualquer forma, os danos emocionais e psicológicos daqueles anos foram permanentes: Oprah disse a um entrevistador do BBC News que havia escolhido não ser mãe porque ela mesma não foi bem cuidada por seus pais.

3. As repercussões do abuso físico e emocional durarão a vida inteira.

Com apenas treze anos, Oprah fugiu de casa. Ela engravidou aos catorze, mas seu filho nasceu prematuro e morreu em seguida. Oprah era, ela mesma, uma criança, sem capacidade de cuidar de um bebê. Depois de voltar a morar com a mãe, Oprah frequentou a Lincoln High School, e depois a mais abastada Nicolet High School, mas estava ciente de sua pobreza e sentiu que os colegas constantemente esfregavam esse fato em sua cara. Oprah começou a andar com más companhias e roubou dinheiro para manter as aparências.

A luta da minha vida criou empatia – eu podia me identificar com a dor, com o abandono, com o fato de ter pessoas que não me amavam.

– Oprah Winfrey

Novamente, Vernita Lee enviou Oprah para morar com seu pai, mas dessa vez o acordo foi muito mais bem-sucedido. Vernon Winfrey valorizou a educação e a tornou uma prioridade para Oprah. Ele a enviou para a East Nashville Hill School, onde ela rapidamente se encontrou. Juntou-se à equipe de oratória do ensino médio e ganhou uma prestigiada competição, cujo prêmio era uma bolsa de estudos completa para estudar comunicação na Tennessee State University. A educação deu a Oprah o trampolim que ela precisava para deixar Milwaukee, sua pobreza e muitos de seus problemas para trás.

Onde não há luta, não há força.

– Oprah Winfrey

4. A educação é o meio mais importante de criar ambição.

CARREIRA NA TELEVISÃO

Enquanto ainda era estudante, Oprah começou a colocar suas habilidades de comunicação em prática. Ela apresentava o noticiário em meio período na WVOL, uma estação de rádio de Nashville que transmitia predominantemente para a comunidade afro-americana do Tennessee. Ao se formar, ela se mudou para a WLAC-TV (uma emissora de TV afiliada à CBS), também em Nashville, e se tornou a primeira mulher negra a ser âncora de notícias do canal, além da mais jovem âncora a ser contratada.

5. A juventude não precisa ser uma desvantagem para a conquista.

No final da década de 1970, Oprah passou por uma sucessão de empregos no noticiário local da televisão, primeiro para ancorar o noticiário das seis no WJZTV, em Baltimore, e depois para ser a coanfitriã do programa de entrevistas local do canal, *People Are Talking*, e do *Dialing for Dollars*. O calor e o entusiasmo de Oprah envolveram ouvintes e espectadores, e ter uma mulher negra jovem e dinâmica na tela era algo novo, que atraiu os executivos do canal.

A grande chance de Oprah, seu salto da transmissão local para o cenário nacional, ocorreu em 1983, quando ela foi contratada pela WLS-TV, em Chicago. Ela assumiu o programa de entrevistas da manhã, *AM Chicago*, e em questão de meses transformou-o de um programa de baixo desempenho para o programa de entrevistas mais bem avaliado de Chicago. Todos os olhos estavam em Oprah para ver o que ela faria em seguida.

6. Você não pode ficar sentado em casa esperando oportunidades aparecerem.

Um dos que assistiram de perto foi o crítico de cinema Roger Ebert. Ele convenceu Oprah a assinar um contrato de distribuição com a King World, e o programa matutino dela foi renomeado para *The Oprah Winfrey Show*. Os fãs agora ligavam a televisão por uma hora todas as manhãs, fascinados por sua inteligência e atrevimento, e quando a transmissão nacional do programa começou em setembro de 1986, rapidamente se tornou o número um dos programas de entrevistas diurnos dos Estados Unidos. Escrevendo para a revista *Time*, o jornalista Richard Zoglin foi direto ao ponto:

Poucas pessoas apostariam na rápida ascensão de Oprah Winfrey para apresentar o programa de entrevistas mais popular da TV. Em um campo dominado por homens brancos, ela é uma mulher negra de grandes qualidades. [...] O que lhe falta em dureza jornalística, compensa na curiosidade franca, no humor vigoroso e, acima de tudo, na empatia. Os convidados com histórias tristes para contar tendem a provocar uma lágrima nos olhos de Oprah [...] Eles, por sua vez, frequentemente se veem revelando coisas que não imaginariam contar a ninguém, muito menos em cadeia nacional. É um programa de entrevistas que funciona como uma sessão de terapia de grupo.

O *The Oprah Winfrey Show* foi transmitido nacionalmente de 1986 a 2011, tornando-se um dos programas de entrevistas diurnos mais longevos da

história. Inicialmente apresentado como se fosse um tabloide, Oprah transformou o programa em uma plataforma para suas iniciativas educacionais e filantrópicas.

Com o número de espectadores estimado em 20 milhões por dia no auge da popularidade do programa, todas as personalidades queriam aparecer, e não faltavam a Oprah convidados famosos. A âncora da CBS e melhor amiga de Oprah, Gayle King, fez um recorde de 141 aparições no programa, e a cantora Celine Dion registrou 28. Oprah entrevistou Tom Cruise, Elizabeth Taylor e até Michael Jackson. Essa entrevista, filmada na casa do cantor, em Neverland, e transmitida ao vivo, foi assistida por 90 milhões de pessoas, tornando-a a entrevista de televisão mais assistida da história.

7. As pessoas estão interessadas em celebridades e querem ouvir o que elas têm a dizer.

No entanto, Oprah não estava interessada apenas na vida dos ricos e famosos: ela também era fascinada pela vida das pessoas comuns e queria trazer à luz suas experiências, estimulando a discussão entre seu público. Ela entrevistou os pais de crianças assassinadas, aquelas com doenças terminais ou incuráveis e as vítimas de abuso. Foi em uma dessas entrevistas, com uma mulher chamada Trudie Chase na temporada 1989-1990, que Oprah caiu no choro ao ouvir sobre o violento abuso sexual de sua convidada e depois contou suas próprias experiências de abuso sexual na infância (consulte “Infância e educação”). Oprah convidou duzentos homens que foram vítimas de abuso infantil a aparecer em um episódio durante a temporada final do programa, junto com o diretor e produtor Tyler Perry, ele próprio um sobrevivente de abuso, na esperança de que isso incentivasse outras vítimas a perceber que não tinham que ter vergonha e sofrer em silêncio, e que podiam se abrir sobre o que haviam sofrido e levar os autores à justiça.

Integridade é fazer a coisa certa, mesmo sabendo que ninguém mais vai saber.

– Oprah Winfrey

8. As histórias das pessoas comuns podem ser tão fascinantes quanto as dos famosos.

Oprah sabia desde o início que seu programa era mais do que apenas entretenimento. Ao discutir questões importantes dos assuntos atuais, como

crimes à mão armada, racismo, doença mental ou abuso, ela poderia mudar as atitudes do público. Ela também percebeu que o programa poderia ser uma ferramenta para educar o norte-americano médio e, por isso, criou o *Clube do Livro da Oprah*.

Originalmente um segmento do *The Oprah Winfrey Show*, todo mês Oprah selecionava um livro (geralmente um romance) para discutir no ar. Quatro dos livros que ela apresentou geraram milhões de vendas e, invariavelmente, atingiram o topo das listas dos mais vendidos, mesmo que tivessem sido publicados anos antes. *Um novo mundo – O despertar de uma nova consciência*, de Eckhard Tolle, vendeu 3,37 milhões de cópias depois de ser incluído na lista de leitura da Oprah, em 2008. Oprah combinou suas discussões de livros com entrevistas com autores e outros recursos relacionados, incluindo uma visita ao campo de concentração de Auschwitz com Elie Wiesel, um autor sobrevivente do Holocausto e ganhadora do Nobel.

9. Entretenimento e educação podem andar de mãos dadas.

Em seu livro, *Reading with Oprah: The Book Club That Changed America* [Lendo com Oprah – O clube do livro que mudou os EUA], a escritora e editora Kathleen Rooney descreveu Oprah como “uma intelectual norte-americana séria que foi pioneira no uso de mídias eletrônicas, especificamente a televisão e a internet, para interpretar a leitura – ato não tecnológico e altamente individual – e destacar seus elementos e usos sociais de maneira a motivar milhões de não leitores a comprar livros”. A *Business Week* também ficou impressionada com a alavancagem que Oprah tinha na indústria editorial, alegando: “Ninguém chega perto da influência de Oprah, os editores estimam que seu poder de vender um livro é de vinte a cem vezes maior que o de qualquer outra personalidade da mídia”.

Os livros eram minha passagem para a liberdade pessoal. Aprendi a ler aos três anos de idade e logo descobri que havia um mundo a conquistar muito além da nossa fazenda no Mississippi.

– Oprah Winfrey

10. O aprendizado é um processo que deve durar a vida inteira.

Oprah também usou o *The Oprah Winfrey Show* para alcançar o público, incentivando-o a melhorar sua saúde e bem-estar e aumentar suas aspirações. Tendo chegado de um começo tão pobre e desesperador, sabia a importância

dos modelos e que ela mesma poderia dar o exemplo a outros. Adiante discutiremos mais sua liderança e influência, mas aqui podemos considerar especificamente os elementos de autoajuda do programa de entrevistas.

11. As pessoas em posições de poder e influência têm uma responsabilidade moral de educar as pessoas que as admiram e de dar um exemplo positivo.

Embora as próprias opiniões de Oprah tivessem grande peso com o público da televisão, ela entendeu que, para assuntos importantes como saúde, finanças e problemas conjugais, daria credibilidade ao programa se trouxesse especialistas de seus respectivos ramos. Iyanla Vanzant, coach de vida e professora espiritual, começou a aparecer no programa no final dos anos 1990, aconselhando principalmente sobre questões de relacionamento e, em 2000, a revista *Ebony* a classificou como uma das “cem norte-americanas negras mais influentes”. O dr. Phil McGraw (“Dr. Phil”), um psicólogo de Oklahoma, usou sua formação acadêmica para dar conselhos sobre relacionamentos, maus hábitos, atitudes ruins e perda de peso, e seu próprio programa, *Dr. Phil*, começou em 2002. No ano passado, a revista *Forbes* o classificou como a 15ª celebridade com maiores ganhos do mundo. Houve uma história de sucesso semelhante para a especialista financeira Suze Orman, que falou no programa sobre dívidas com cartão de crédito, orçamento, entre outros assuntos.

A maior descoberta de todos os tempos é que uma pessoa pode mudar seu futuro simplesmente mudando de atitude.

– Oprah Winfrey

12. Seus relacionamentos profissionais devem ser mutuamente benéficos.

O *The Oprah Winfrey Show* durou até 2011. A 25ª temporada foi a última de Oprah, e foi impressionante. Oprah levou todos os trezentos membros da plateia para a Austrália, com John Travolta como piloto; ela entrevistou o presidente Barack Obama e a primeira-dama Michelle Obama; e o episódio final incluiu participações de Aretha Franklin, Tom Cruise, Stevie Wonder, Will Smith e Beyoncé. Centenas de graduados que haviam recebido a bolsa de estudos Oprah Winfrey no Morehouse College estavam na plateia, e o programa obteve seus índices de audiência mais altos em dezessete anos. Os

sentimentos de Oprah sobre esse fim de uma era foram francos e em geral comemorativos. Ela disse aos telespectadores:

Várias vezes, nesta temporada, me perguntaram: “Terminar o programa dá uma sensação agri-doce?” Bem, eu digo só doce. Nada acre. E aqui está o porquê: muitos de nós estamos juntos há 25 anos. Juntos gritamos e vamos, tivemos nossos momentos de ah-há!, choramos de fazer careta e fizemos diários de gratidão. Gostaria de agradecer a todos a confiança e o apoio manifestados. Agradeço por me acompanharem nesta estrada dourada cheia de bênçãos. Agradeço por ligarem neste canal todos os dias para acompanhar, com suas mães e suas irmãs e suas filhas, seus parceiros, gays ou outros, seus amigos e todos os maridos que foram persuadidos a assistir à Oprah. E agradeço por serem uma inspiração tão doce para mim quanto tentei ser para vocês. Não vou me despedir. Vou apenas dizer... até a próxima. Que a glória seja de Deus.

Durante a vida do programa, ela recebeu 47 Emmy Awards, oito GLAAD Media Awards, cinco Image Awards e um TV Guide Award. Em 2013, o TV Guide também classificou *The Oprah Winfrey Show* como o 19º maior programa de TV de todos os tempos.

13. Até os melhores projetos têm seu prazo de validade.

OUTROS PROJETOS DE MÍDIA

Em meados da década de 1980, Oprah Winfrey já era um nome familiar, e isso significava que ela escolheria outros projetos de mídia. Ela era experiente naqueles que escolheu, sempre selecionando oportunidades que promoviam sua carreira ou estavam relacionadas a questões com as quais se importava.

Filmes

Oprah estreou no cinema com *A cor púrpura*, de 1985. Dirigido por Steven Spielberg, esse drama histórico foi uma adaptação do romance de mesmo nome. Os temas do filme – pobreza, racismo e sexismo no sul dos Estados Unidos – devem ter ecoado em Oprah. O filme foi um sucesso de bilheteria, faturando US\$ 142 milhões em todo o mundo, e foi recebido favoravelmente pelos críticos: o site de críticas on-line *Rotten Tomatoes* reuniu avaliações dos críticos e deu uma pontuação geral de 88% ao filme, descrevendo-o como “um

conto sentimental que revela grandes verdades emocionais da história norte-americana”. Oprah apareceu no filme como Sofia Johnson, nora da protagonista, que é ela mesma vítima de abuso sexual, mas se recusa a ser intimidada por seus agressores.

Os temas de *A cor púrpura* também são evidentes em alguns dos filmes posteriores de Oprah. Ela apareceu como Sethe, uma ex-escrava que vive em Cincinnati após a guerra civil norte-americana, no drama de terror de 1998 *Bem-amada*; e em 2005 foi a produtora executiva de *Aos olhos de Deus*, um filme produzido para a TV baseado no romance de Zora Neale Hurston, considerado um trabalho seminal de ficção afro-americana. Os preparativos para seu papel em *Bem-amada* foram particularmente minuciosos e angustiantes: ela foi amarrada, vendada e deixada sozinha na floresta para ter uma ideia de como teria sido ser uma escrava.

14. Se você quer que algo seja um sucesso, deve dar tudo de si.

A Harpo Productions (veja “Império comercial”) também desenvolveu e produziu vários filmes e documentários para a HBO, e Oprah fez pequenas aparições, muitas vezes como dubladora em desenhos infantis. Ela dublou Gussie, a gansa, em *A menina e o porquinho*, a juíza Bumbledon, no filme *Bee Movie – A história de uma abelha*, e também gravou a voz de Eudora em *A princesa e o sapo*, da Disney.

Revistas

Oprah publicou duas revistas, *O at Home* e *O, The Oprah Magazine*, que a *Fortune* declarou ser a start-up mais bem-sucedida de todos os tempos na indústria editorial.

O, The Oprah Magazine, abreviada como *O*, foi publicada pela primeira vez em 2000 e destinava-se principalmente a leitoras de meia-idade – o mesmo perfil da audiência de *The Oprah Winfrey Show*. Oprah aparece em todas as capas, às vezes acompanhada por outras mulheres de destaque, como Michelle Obama e Ellen DeGeneres, e os tópicos abordados na revista incluem moda e beleza, saúde, finanças e livros. A revista pretendia projetar as opiniões e o estilo de Oprah, e sua imagem e comentários estão presentes por toda parte.

A circulação paga de *O* atingiu o pico em 2004, com 2,7 milhões de cópias. Embora a maioria das revistas tenha experimentado declínio nas vendas do produto impresso no final dos anos 2000, *O* manteve-se forte no mercado. Hoje, a circulação da revista gira em torno de 2,4 milhões de cópias, dos quais dois terços são vendidos por assinatura e o restante, em bancas de jornais.

Quase dois terços dos leitores são caucasianos, e o restante é afro-americano, hispânico e asiático. A edição digital da revista foi lançada em 2010 para usuários de iPad, e o aplicativo dá aos leitores acesso a vídeos e a possibilidade de comprar os livros da lista de livros de Oprah.

15. Se você tiver a sorte de criar um produto que as pessoas desejam comprar, esteja preparado para fazê-lo girar de maneiras diferentes.

O at Home, uma publicação derivada da *O, The Oprah Magazine*, foi lançada pela Hearst Corporation. Depois que foi publicada, em 2004, cresceu rapidamente até alcançar uma circulação de 1,4 milhão. A *O at Home* foi publicada trimestralmente e focada em mobília doméstica, dicas de decoração e design de interiores bom e barato. A revista foi descontinuada em 2008, quando a Hearst tentou cortar custos diante da queda nas receitas de publicidade, e seus temas foram reincorporados na *O, The Oprah Magazine*.

Pense como uma rainha. Uma rainha não tem medo de falhar. As falhas servem de trampolim para a grandeza.

– Oprah Winfrey

16. Não há vergonha em fracassar: é parte natural do aprendizado e do desenvolvimento.

LIVROS

Até o momento, Oprah coescreveu cinco livros, sobre uma variedade de assuntos.

Em 1996, escrevendo com Bill Adler, Oprah lançou *The Uncommon Wisdom of Oprah Winfrey: A Portrait in Her Own Words* [A sabedoria incomum de Oprah Winfrey: um retrato com suas próprias palavras]. Na comovente história de sua infância e ascensão à fama, ela explorou temas como família, sucesso, perda de peso, relacionamentos, assim como suas próprias dores, paixões e ambições. Suas visões e ideias são fornecidas na forma de citações, que Adler elabora.

17. Jogue com seus pontos fortes e deixe os outros jogarem com os deles.

Aproveitando o interesse no campo da autoajuda, que se desenvolveu em grande parte devido ao *The Oprah Winfrey Show*, Oprah coescreveu *Make The Connection: 10 Steps To A Better Body And A Better Life* [Faça a conexão: dez passos para um corpo e uma vida melhor] com o personal trainer Bob Greene. Esse livro também foi publicado em 1996. Nele, Oprah é franca sobre suas próprias lutas com o peso – ela tentou e fracassou em todas as dietas imagináveis –, mas o livro mostra como Greene a ajudou a perder (e não recuperar) mais de trinta quilos comendo de maneira mais saudável e se exercitando regularmente. As dez etapas mencionadas no título do livro são o núcleo do programa de perda de peso de Greene e incluem maneiras de acelerar seu metabolismo. A própria história de Oprah se articula com essas dicas práticas, dando incentivo por meio da inspiração. Embora o livro tenha agora mais de vinte anos, ainda é bem avaliado por pessoas em busca de dietas, muitos das quais retornam repetidamente aos conselhos de Oprah e Greene.

18. A parceria com um especialista em um campo específico é a melhor maneira de criar um produto de qualidade.

Journey to Beloved [Uma jornada para bem-amada] foi publicado dois anos depois, em 1998. Escrito por Oprah e com fotografias de Ken Regan, é a história de como Oprah se apaixonou pelo romance de Toni Morrison vencedor do prêmio Pulitzer, *Amada*, e decidiu transformá-lo em um filme (ver “Filmes”). O livro é principalmente um diário de produção, com um ensaio de abertura, mas mesmo nesse formato um tanto estéril enxergamos as emoções e vulnerabilidades de Oprah. Ela mostra-se cheia de dúvidas sobre sua capacidade de interpretar sua personagem, Sethe. Mesmo na companhia de tantos cineastas experientes, ela se preocupa com a falta de habilidade e força para realizar o projeto. E Oprah sente o peso de uma grande responsabilidade em fazer justiça ao livro, seus personagens, temas e as pessoas reais que o inspiraram, escrevendo:

Amanhã é o primeiro dia de diálogo. Mas estou pronta? Acho que sim. Trago comigo a força e a graça da história e a dor, carrego os Ancestrais no meu coração, esperando, mas também sabendo que eles, da mesma forma, me carregam... Peço a Deus a graça e o poder dos espíritos cujas vidas passaram despercebidas, humilhadas e diminuídas pela escravidão. Peço sua intercessão. Peço sua intercessão. Tento me preparar em termos de lógica, raciocínio, o que [Sethe] estaria pensando – cronologicamente

–, mas realmente creio que posso conjurá-la. Ela e muitos outros. Estou contando com eles.

Aqueles que leram o livro são frequentemente levados pelos relatos de Oprah a ler o romance original ou a assistir ao filme.

19. As pessoas não compram produtos, elas compram emoções.

Um dos livros mais recentes de Oprah é *O que eu sei de verdade*, publicado em 2014. Originalmente o título de sua coluna em *O, The Oprah Magazine* (consulte “Revistas”), o livro é uma compilação dos melhores textos de suas colunas, muitos dos quais foram especialmente revisados e atualizados. Sinceros e comoventes, inspiradores e frequentemente engraçados, os ensaios fornecem uma visão da maneira como Oprah pensa e sente. Os ensaios são organizados por tema – alegria, resiliência, conexão, gratidão, possibilidade, reverência, clareza e poder – e visam ajudar os leitores a definir suas ambições, trabalhar para realizá-las e alcançar satisfação. Oprah combina suas próprias experiências com mensagens para os outros, por exemplo:

Minha maior conquista: nunca desligar meu coração. Mesmo nos meus momentos mais sombrios – um abuso sexual, gravidez aos catorze anos, mentiras e traições –, permaneci fiel, esperançosa e disposta a ver o melhor das pessoas, independentemente de elas me mostrarem o pior. Continuei a acreditar que, por mais difícil que fosse a subida, sempre há uma maneira de deixar entrar uma centelha de luz para iluminar o caminho a seguir.

20. Acrescentar suas próprias opiniões e experiências aos seus produtos adiciona autenticidade.

Diferentemente de algumas celebridades, que parecem ter um novo livro escrito por *ghost writer* a cada duas semanas, Oprah está adiando a publicação de um segundo livro de memórias ou autobiografia há muitos anos. Talvez esteja ocupada demais, ou talvez sinta que tem mais a alcançar antes de colocar a caneta no papel. De qualquer forma, depois de se aposentar do *The Oprah Winfrey Show*, ela teve mais tempo e, assim, começou a escrever. Seu livro de memórias vindouro, intitulado *The Life You Want* [A vida que você quer], abordará a própria vida de Oprah e também dará conselhos inspiradores: algo muito parecido com este livro. *The Life You Want* deveria ser publicado pela

Flatiron Books em 2017, mas foi adiado e os críticos já estão roendo as unhas. Escrevendo no *New York Times* em dezembro de 2015, Alexandra Alter previu que as memórias de Oprah seriam o livro mais vendido do ano.

21. Construir suspense é uma ferramenta de marketing muito eficaz.

Rádio

A *Oprah Radio* (originalmente chamada *Oprah and Friends*) era um programa de entrevistas via rádio que funcionou de 2006 a 2014. O primeiro contrato de três anos de Oprah com os proprietários da estação, XM Satellite Radio, foi avaliado em US\$ 55 milhões.

Transmitido pelo estúdio de Oprah em Chicago, o canal apresentava não apenas Oprah, mas também figuras-chave que apareciam com frequência no *The Oprah Winfrey Show*, como o personal trainer Bob Greene, o designer de interiores Nate Berkus, o cirurgião cardiotorácico e apoiador da medicina alternativa dr. Mehmet Cengiz Öz (“Dr. Oz”) e a professora espiritual Marianne Williamson. Oprah estava contratualmente no ar trinta minutos por semana, 39 semanas por ano, e frequentemente apresentava seu segmento junto com a âncora da CBS, Gayle King.

22. Toda empresa possui pessoal-chave.

Os tópicos discutidos na *Oprah Radio* eram muito semelhantes aos do *The Oprah Winfrey Show*: assuntos atuais, autoaperfeiçoamento, saúde, nutrição, condicionamento físico, relacionamentos e dicas para sua casa. O canal foi transmitido por várias empresas, mas parou de ir ao ar em 31 de dezembro de 2014. Os ouvintes não foram informados sobre o desligamento do canal com antecedência.

Faça a única coisa que você acha que não pode fazer. Falhe. Tente novamente. Faça melhor na segunda vez. As pessoas que nunca caíram são aquelas que nunca andaram na corda bamba. Esse é o seu momento. Agarre-o.

– Oprah Winfrey

23. Até os empreendedores de maior sucesso às vezes tomam decisões errada.

INTERNET

Para coordenar todas as suas atividades e criar um polo onde os fãs pudessem acessar tudo em um só lugar, Oprah criou o oprah.com. De acordo com o Quantcast, atualmente, o site recebe 4,8 milhões de visitantes por mês (ante 6 milhões em 2008), dos quais 70% estão nos EUA. A grande maioria dos visitantes do site são mulheres na faixa etária de 35 a 65 anos e, de longe, o maior grupo étnico de usuários é o afro-americano.

O site é uma mina de informações bem organizada para que você possa encontrar facilmente o que procura. As últimas notícias da *O, The Oprah Magazine*, estão na home page, junto com anúncios de cursos, eventos e produtos de marca disponíveis na *O Store*, a loja on-line da Oprah. A home page também inclui algum conteúdo em vídeo e um convite para os leitores compartilharem suas próprias experiências em vários tópicos, para que se sintam envolvidos. Os assuntos incluem tudo, desde “Pais: Será que sua ex está afastando você de seu filho?”, até “Você é uma mulher do Caribe que se sente excluída?” e “Você é um ex-presidiário que nunca tem sorte?”, e são levemente sensacionalistas, incentivando os leitores a ler e comentar o que os outros disseram, mesmo que não tenham nada para contribuir.

24. Envolver seus clientes e estabelecer uma identificação com eles aumenta o senso de lealdade à sua marca.

A maior parte do conteúdo do site é dividida em várias dezenas de categorias. Isso inclui tópicos comuns como *Moda e beleza*, *Alimentação*, *Saúde e bem-estar* e *Inspiração*, mas também seções especiais para todos os cursos da Oprah e programas de televisão produzidos pela Oprah Winfrey Network (OWN, consulte “Império comercial”). O site possui uma área dedicada à discussão (conversas comunitárias), uma área de competições e promoções (sorteios) e também uma livraria ligada ao Clube do Livro de Oprah (consulte “Carreira na televisão”).

A seção “Livros” é uma das partes mais interessantes do oprah.com: é ao mesmo tempo uma valiosa fonte de informação que promove os objetivos educacionais da Oprah e também um lucrativo gerador de dinheiro. Inúmeras listas de livros são fornecidas na *Sala de leitura*, e todas elas podem ser adquiridas on-line, gerando ao oprah.com uma taxa de indicação dos fornecedores. Um segundo fluxo de capital é gerado por meio da publicidade:

anúncios que pagam por cliques, geralmente para produtos e serviços não relacionados ao livro, aparecem abaixo de cada resenha de livro.

25. O site da sua empresa tem duas finalidades: informar os clientes e gerar dinheiro.

IMPÉRIO COMERCIAL

O que eu sei é que, se você trabalha em algo que ama, e o trabalho o satisfaz, o resto virá.

– Oprah Winfrey

Oprah tem plena consciência de que ela própria é uma marca multibilionária: as pessoas querem ouvir o que ela diz e pensa, e ela pode capitalizar isso por meio de recomendações e publicidade, ganhando muito dinheiro. Pensa-se que um único tweet da conta do Twitter da Oprah, por exemplo, tenha aumentado os ganhos dos Vigilantes do Peso em US\$ 150 milhões.

26. Sua marca e a da sua empresa estão intimamente ligadas.

Embora ela seja pessoalmente perspicaz, também foi muito bem aconselhada ao longo de sua carreira, o que lhe permitiu tomar as melhores decisões nos negócios. O fato de a revista *Forbes* atualmente estimar sua riqueza líquida em US\$ 3,1 bilhões é uma prova disso. Ao contrário de muitos de seus colegas ricos, ela não herdou um centavo, mas construiu sua fortuna inteiramente por mérito próprio.

27. Se você não tiver a sorte de herdar milhões, poderá alcançar o mesmo nível de riqueza com muito mais trabalho.

Em “Carreira na televisão” e “Outros projetos de mídia”, falamos sobre os produtos que Oprah criou para cinema, televisão, livros, revistas, rádio e internet. Agora, examinaremos os veículos comerciais que lhe permitiram construir seu império comercial, promover-se em tantas plataformas diferentes e capitalizar, profissional e financeiramente, em todas elas.

É fácil pensar em Oprah como apresentadora de um programa de entrevistas, uma celebridade, mas ela é uma mulher de negócios em primeiro lugar. Na verdade, Nicole Aschoff, escrevendo no *The Guardian*, chegou a descrevê-la como “uma das melhores pensadoras capitalistas neoliberais do mundo”. Oprah

encarna o sonho norte-americano, embora, como Aschoff se esforça para apontar, para a maioria das pessoas:

[O sonho norte-americano] é uma ficção. Se todas ou a maioria das formas de capital social e cultural fossem igualmente valiosas e acessíveis, veríamos os efeitos disso no aumento da mobilidade de estrato social e da riqueza criada do zero por novas pessoas em cada geração, em vez de serem transmitidas e ampliadas de uma geração para a seguinte. Os dados não demonstram essa mobilidade ascendente.

De qualquer forma, ainda aspiramos ser como Oprah. A realidade, por mais brutal que seja, não embota nossos sonhos, e um modelo como Oprah – alguém que conseguiu isso contra todas as probabilidades – apenas nos faz trabalhar mais para tentar realizá-los.

A maior aventura que você pode ter é viver a vida dos seus sonhos.
– Oprah Winfrey

28. O sonho norte-americano é, para a maioria das pessoas, apenas um sonho, algo a que aspiram, mas nunca alcançarão.

O império comercial da Oprah é gerenciado e expandido por duas empresas, a Harpo Productions e a Oprah Winfrey Network (OWN).

Harpo Productions

Fundada em Chicago, em 1986, a Harpo Productions (a única subsidiária da Harpo, Inc.) emprega mais de 12 mil pessoas e lida com a maior parte do império comercial de Oprah. O nome, Harpo, é Oprah escrito de trás para a frente, mas também era o nome do marido de Oprah na tela em *A cor púrpura* (veja “Filmes”, em “Outros projetos de mídia”).

29. Escolha um nome comercial que seja cativante e, idealmente, que signifique algo para você.

Cada uma das áreas de negócio da Oprah é um braço subsidiário da Harpo Productions, embora nem todas essas subsidiárias estejam operacionais.

A Harpo Print, em parceria com a Hearst Magazines, publica *O, The Oprah Magazine* (consulte “Revistas” em “Outros projetos de mídia”) e também o agora extinto *O at Home*.

A Harpo Films, fundada em 1993, já foi a maior divisão da Harpo Productions, e desenvolveu e produziu filmes e programas de televisão de formato longo. A Harpo Films tinha uma sobreposição de interesses com o Harpo Studios, a casa do *The Oprah Winfrey Show* em Chicago, e onde muitos de seus outros projetos de cinema e televisão, incluindo *Bem-amada*, foram filmados. A Harpo Films foi fechada em 2013, mas com a maioria de sua equipe se mudando para os Harpo Studios e a OWN (veja a seguir).

A Harpo Studios agora controla grande parte da produção televisiva de Oprah, mais a dos protegidos cujas carreiras ela ajudou a lançar. Além de produzir *The Oprah Winfrey Show* (1986-2011), a Harpo Studios também produz o *Dr. Phil* (2002-presente), *Rachael Ray* (2006-presente), *The Dr. Oz Show* (2009-presente) e muitos outros. Os programas de Oprah, como *Oprah Prime*, *Oprah: Where Are They Now?*, *Oprah's Master Class* e *Oprah's Life Class* são todos produtos da Harpo Studios.

A Harpo Radio era a holding da *Oprah Radio* (veja “Rádio” em “Outros projetos de mídia”), que foi de 2006 a 2014.

A Harpo Productions também é proprietária do oprah.com (consulte “Internet” em “Outros projetos de mídia”).

30. Obtenha conselhos de especialistas e pense cuidadosamente em como estruturar seus próprios negócios.

A REDE OPRAH WINFREY (OWN)

A Oprah Winfrey Network (OWN) é uma ramificação da Harpo Productions (veja acima), embora também reúna uma variedade de projetos. Fundada em 2011, a empresa possui duas partes interessadas, a Harpo Productions e a Discovery Communications, ambas com 50%.

A OWN é um canal de televisão, disponível para 82 milhões de lares nos EUA, e seu conteúdo também é distribuído para TLC UK (Reino Unido), Discovery Home & Health (Austrália), DStv (África do Sul) e canais locais na Bulgária, Polônia, Romênia e Rússia. Seus índices de audiência – em média, 581 mil no primeiro trimestre de 2015 – são razoáveis quando comparados aos concorrentes da OWN, mas é apenas uma fração dos sete milhões de espectadores que a própria Oprah era capaz de atrair durante um episódio mais interessante do *The Oprah Winfrey Show*. Os números de exibições da rede geralmente são impulsionados por ocasiões únicas em que uma celebridade aparece em um programa e o que ela diz é uma notícia bombástica: a confissão

pública de Lance Armstrong, o desacreditado vencedor do Tour de France, de que ele havia usado drogas para melhorar o desempenho atraiu 4,3 milhões de espectadores; e a entrevista de Oprah com Bobbi Kristina Brown, transmitida um mês depois da morte de sua mãe, Whitney Houston, por afogamento, quebrou até esse recorde.

31. A exclusividade é uma ferramenta de marketing muito poderosa: faz as pessoas quererem o que você tem.

A OWN transmite uma mistura de programas de entrevistas e filmes, tanto originais quanto reprises de programas populares. Grande parte do conteúdo é transmitida na forma de maratona – episódios consecutivos do mesmo programa – e a maioria dos programas transmitidos são produtos do Harpo Studios (veja acima). Todos os programas da Oprah são transmitidos no canal, assim como os de Nate Berkus, Rachael Ray e Dr. Phil. Tyler Perry, um dos artistas mais bem pagos dos EUA, assinou um contrato com a OWN em 2012 para produzir noventa episódios de conteúdo original e transmitir todo o material pelo canal. Suas séries, que incluem *The Haves and The Have Nots* e *Love Thy Neighbor*, foram um grande sucesso comercial e, portanto, a parceria foi renovada. Atualmente, o número de espectadores de Perry excedem os da própria Oprah.

32. Os produtos de sucesso não precisam ser originais.

PRÊMIOS E RECONHECIMENTOS

Os prêmios e honrarias de Oprah são numerosos demais para serem contados: se existe um prêmio, ela provavelmente já o ganhou, ou pelo menos foi indicada.

Em “Carreira na televisão”, discutimos alguns dos prêmios conquistados pelo *The Oprah Winfrey Show* que, é claro, só foram possíveis por causa de Oprah. Como apresentadora individual, ela também recebeu o People’s Choice Award em quatro ocasiões distintas ao longo de três décadas (1988, 1997, 1998 e 2004), foi duas vezes indicada ao Oscar por seus papéis no cinema (1986 e 2015), recebeu um Lifetime Achievement Award no Emmy Awards (1998), e em 2005 foi incluída no Hall of Fame da Associação Nacional para o Avanço das Pessoas de Cor (NAACP), em reconhecimento ao seu trabalho na televisão e no cinema.

33. Obter reconhecimento dentro do seu setor é uma maneira eficaz de promover o perfil da sua empresa.

Os prêmios de Oprah vão além dos mundos do cinema e da televisão. Ela foi homenageada com o Prêmio Jefferson de Serviço Público, em 1998, e o Prêmio Peabody, também de serviço público meritório, em 1995. Oprah recebeu o Prêmio Humanitário Bob Hope, em 2002, e o Kennedy Center Honors, em 2010.

Há um prêmio, no entanto, do qual Oprah se orgulha mais do que todos os outros, e com razão. Em 22 de novembro de 2013, Oprah foi convidada para a Casa Branca, onde o presidente Barack Obama a presenteou com a Medalha Presidencial da Liberdade, o maior prêmio civil dos Estados Unidos. O prêmio reconhece aqueles que fizeram “uma contribuição de especial mérito à segurança ou aos interesses nacionais dos Estados Unidos, à paz mundial, à cultura ou a outros empreendimentos públicos ou privados significativos”. Como uma laureada, Oprah segue os passos da equipe da Apollo 13, de Madre Teresa e do cientista Stephen Hawking.

34. Se você se destacar em seu campo e fizer campanha incansavelmente por questões nas quais acredita, você e seus esforços acabarão recebendo uma atenção maior.

FILANTROPIA

Consciente de onde veio e do potencial que sua riqueza pessoal tem para mudar vidas, Oprah é uma filantropa bastante ativa. De fato, a *Businessweek* registra que ela se tornou a primeira pessoa negra a figurar entre os cinquenta norte-americanos mais generosos e, em 2012, ela já havia doado US\$ 400 milhões apenas para causas educacionais. Ela doou mais de quatrocentas bolsas de estudos ao Morehouse College, em Atlanta, Geórgia, e em 2013 fez uma doação única de US\$ 12 milhões ao Museu Nacional de História e Cultura Afro-Americana do Smithsonian.

35. Ninguém alcança riqueza ou grandeza sozinho.

Oprah criou a organização Oprah's Angel Network, em 1998, para apoiar projetos de caridade e fazer doações para ONGs. Ela cobriu pessoalmente todos os custos administrativos e, portanto, cada centavo dos US\$ 80 milhões arrecadados foi para o trabalho das instituições de caridade. Isso incluiu uma

doação de US\$ 11 milhões (dos quais US\$ 10 milhões foram doação pessoal de Oprah) para esforços de socorro após os furacões Katrina e Rita, que devastaram comunidades negras predominantemente pobres no Texas, Mississippi, Louisiana e Alabama.

36. Às vezes, o presente mais eficaz que você pode dar não é seu dinheiro, mas seu tempo, plataforma e endosso.

O projeto filantrópico do qual a Oprah mais se orgulha é a Academia de Liderança para Garotas Oprah Winfrey, perto de Joanesburgo, na África do Sul. A raiz da ideia surgiu em 2000, quando Oprah foi convidada de Nelson Mandela em sua casa, no Cabo Oriental. A dupla discutiu um pouco sobre pobreza e concordou que a educação era a melhor maneira de dar aos jovens sul-africanos pobres – meninas em especial – a chance de melhorar suas vidas.

Oprah prometeu inicialmente US\$ 10 milhões para uma escola e começou a desenvolver um campus de última geração. Seu compromisso financeiro subiu para US\$ 40 milhões à medida que o escopo do projeto aumentava. Ela começou a recrutar estudantes em 2006, estipulando que apenas as meninas mais brilhantes, porém mais desfavorecidas, seriam aceitas. O ambiente que ela criou para suas alunas era generoso, mesmo para os padrões ocidentais, o que gerou polêmica em vários setores, mas Oprah foi inflexível ao dizer que: “Se você está cercado por coisas bonitas e professores maravilhosos que o inspiram, essa beleza traz à tona a beleza em você”.

Hoje a escola tem cerca de trezentas alunas e é um enorme sucesso. Em um país em que apenas 14% das meninas negras se formam no ensino médio, essas meninas invertem a tendência: todas as 72 alunas da primeira turma de formandas conquistaram um lugar na universidade. As estudantes frequentemente viajam para obter formação nos Estados Unidos, e Oprah não apenas paga suas mensalidades, mas também arca com os outros custos, dando-lhes tudo de que precisam. Elas a chamam de “mãe-Oprah”, e ela sente fortemente que essas meninas são suas herdeiras. O que elas alcançarem na vida será seu legado de maior orgulho.

Quando olho para o futuro, é tão brilhante que queima meus olhos.

– Oprah Winfrey

37. Apoie iniciativas pelas quais você seja apaixonado.

LIDERANÇA E INFLUÊNCIA

Em 2001, a revista *Time* chamou Oprah de “sem dúvida, a mulher mais poderosa do mundo”. A *Life* a listou como a pessoa negra mais influente de sua geração e a chamou de “a mulher mais poderosa dos EUA”. A *Forbes* a nomeou a celebridade mais poderosa do mundo em cinco anos diferentes (2005, 2007, 2008, 2010 e 2013), e até o presidente Barack Obama disse que ela “pode ser a mulher mais influente do país”. Não importa com quem você fale, seja em casa, seja no exterior, não há dúvida de que Oprah é, e tem sido por três décadas, uma das pessoas mais influentes do planeta.

38. As pessoas comuns podem liderar mudanças significativas.

Para descrever a influência de Oprah no norte-americano médio, o *The Wall Street Journal* cunhou a palavra “Oprahficação”. O termo foi usado, em particular, para se referir a questões pessoais e para trazer a vida privada de uma pessoa para a esfera pública. Embora tenha sido originalmente usado para falar sobre confissão pública como uma forma de terapia, particularmente para questões como abuso sexual, problemas de peso e uma vida amorosa tumultuada, passou a ter aplicações no mundo da política também, incentivando os políticos a falar de forma emotiva sobre seus problemas e questões importantes para eles. Como a *Newsweek* afirmou: “Toda vez que um político deixa seu lábio tremer ou uma âncora se emociona durante a transmissão, eles se alinham com o culto à confissão que Oprah ajudou a criar”.

39. Uma mensagem entregue com convicção e emoção sempre será mais eficaz que uma baseada apenas em argumentos racionais.

Oprah sempre usou sua posição para influenciar deliberadamente a opinião pública, tanto em questões morais e espirituais como sobre as escolhas dos consumidores. Ao fornecer um fórum seguro em seu programa de entrevistas e incentivar os convidados a se expressar, ela conseguiu colocar questões que eram tabus, como a homossexualidade, na mesa de discussão em lares comuns.

Embora seus críticos tenham acusado Oprah de obscurecer as linhas entre comportamento “normal” e “desviante”, a visão geral é de que Oprah apenas fez as pessoas entenderem que as diferenças de orientação sexual existem naturalmente dentro de uma determinada população, e falar sobre elas não é motivo para vergonha. Já em 1988, Oprah convidou os membros da plateia a se levantar e anunciar sua sexualidade no ar, em comemoração ao Dia Nacional de Sair do Armário. Ela visitou uma cidade da Virgínia Ocidental e confrontou

publicamente moradores paranoicos com a presença de um homem local com HIV, repreendendo-os por sua falta de amor cristão. Ela também convidou e promoveu ativamente celebridades gays em seu programa e, quando Ellen DeGeneres anunciou ao mundo que era lésbica, foi no programa da Oprah.

40. As atitudes do público estão constantemente em fluxo; existem pouquíssimas questões cujas opiniões sejam completamente em preto e branco.

Oprah também guiou seus fãs espiritualmente, tanto por meio de seus próprios ensinamentos quanto pelos ensinamentos daqueles a quem ela deu voz em seu programa. O *Christianity Today* a descreveu em um artigo, “The Church of O” [A Igreja de Oprah], como “uma sacerdotisa pós-moderna – um ícone da espiritualidade livre da igreja”. Na série de desenho animado *Futurama*, um episódio que se passa daqui a mil anos tem o “Oprahísmo” como a religião principal.

Só quando chegar a um entendimento espiritual de quem você é – não necessariamente um sentimento religioso, mas algo mais profundo, o espírito interior – que você pode começar a assumir o controle.

– Oprah Winfrey

Embora a própria Oprah seja cristã, ela promoveu ativamente a espiritualidade em todas as suas formas. O professor espiritual americano Gary Zukav, que promove o alinhamento da personalidade com a alma para criar “poder autêntico” e transformar a humanidade, foi convidado a aparecer no *The Oprah Winfrey Show* em 35 ocasiões diferentes, e menos de um mês após o atentado terrorista de 11 de setembro, de forma controversa, ela transmitiu um programa chamado Islã 101, descrevendo o Islã como “a mais incompreendida das três principais religiões”. Rudy Giuliani, então prefeito de Nova York, pediu a ela que organizasse o serviço de Oração pela América no Yankee Stadium, em Nova York, o que ela fez e, em 2002, George W. Bush pediu a ela que se juntasse a uma delegação dos EUA no Afeganistão. Preocupada com o fato de que ajudaria a retratar a Guerra ao Terror de maneira positiva, Oprah recusou o convite e a viagem foi cancelada. Sem sua figura de proa, a principal líder de opinião do país, não valeria a pena.

O que Deus planejou para você vai muito além de qualquer coisa que você possa imaginar.

41. Ao contrário do que se costuma dizer, a religião não é um assunto pessoal.

O apoio de Oprah nas eleições é, sem surpresa, ferozmente disputado. Curiosamente, ela manteve suas opiniões políticas (pelo menos no sentido de política partidária) para si mesma até 2008, quando, pela primeira vez, saiu do armário e apoiou abertamente um candidato à presidência: Barack Obama. Oprah realizou uma angariação de fundos para Obama em sua propriedade em Santa Barbara, juntou-se a ele na campanha em Iowa, New Hampshire e Carolina do Sul, e economistas da Universidade de Maryland calcularam que seu endosso foi responsável por entre 420 mil e 1,6 milhão de votos para Obama apenas na primária democrata. Rod Blagojevich, governador de Illinois, descreveu Oprah como “a pessoa mais importante de Barack Obama para sua eleição”.

42. Aquele que recebe mais publicidade e os apoios mais influentes provavelmente levará para casa o prêmio.

O “Efeito Oprah” tem tanto impacto nas compras dos consumidores quanto na opinião pública. Quando Oprah introduziu seu Clube do Livro (ver “Carreira na televisão”), em 1996, mesmo romances obscuros chegavam ao topo da lista dos mais vendidos. Segundo o *New York Times*, uma recomendação de livro da Oprah poderia gerar facilmente 1 milhão de vendas adicionais.

O oposto também é verdadeiro: se Oprah não gosta de algo e diz isso publicamente, as vendas caem. Durante um programa de 1996 sobre a “doença da vaca louca”, Oprah ficou horrorizada com o que ouviu e disse “parei totalmente de comer hambúrguer”. Os preços do gado caíram, supostamente custando US\$ 11 milhões aos produtores de carne bovina. Os criadores de gado do Texas tentaram processar a Oprah por “falsa difamação de alimentos perecíveis” e “depreciação dos negócios”, mas depois de um julgamento de dois meses, a corte decidiu que ela não foi responsável pelos prejuízos. Foi durante esse processo judicial que Oprah conheceu o Dr. Phil e, posteriormente, o convidou para aparecer no *The Oprah Winfrey Show*.

43. Esteja ciente do impacto potencial do que você diz.

VIDA PESSOAL

Oprah passou toda a sua vida adulta como figura pública, falando abertamente sobre sua vida pessoal: afinal, todo o conceito de Oprahficação (ver “Liderança e influência”) é transformar sua vida e emoções privadas em públicas como um meio de terapia. Oprah pratica o que ela prega.

RELACIONAMENTOS

A vida romântica de Oprah, especialmente em seus primeiros anos, é cheia de altos e baixos. Uma adolescente promíscua confessa, engravidou aos catorze anos, mas seu filho morreu ao nascer. Depois disso, quando ela começou a se concentrar nos estudos e organizou sua vida, teve uma série de relacionamentos mais significativos, inclusive com uma paixão de infância, Anthony Otey, que ela conheceu ainda na escola.

44. Uma adolescência delinquente não significa necessariamente uma vida adulta delinquente.

Em 1971, logo após o início da universidade, Oprah conheceu William “Bubba” Taylor, seu primeiro grande amor. Oprah conseguiu o primeiro emprego para Taylor e ficou absolutamente apaixonada por ele, implorando para que ficasse com ela. Mas quando ela se mudou para Baltimore, em 1976, ele se recusou a acompanhá-la. É com alguma nostalgia e carinho remanescente que Oprah diz: “Nós realmente nos importávamos um com o outro [...] Compartilhávamos um profundo amor. Um amor que nunca esquecerei”.

No final da década de 1970, Oprah teve uma sucessão de casos amorosos. Ela namorou o músico e apresentador de rádio John Tesh, mas, segundo o biógrafo, o casal se separou devido à pressão de ter um relacionamento interracial. Ela também namorou o repórter Lloyd Kramer e um homem casado que não tinha intenção de deixar a esposa. Ela falou longamente sobre esse relacionamento e o desespero que a fez sentir, dizendo: “Tive um relacionamento com um homem por quatro anos. Eu não estava morando com ele. Eu nunca tinha morado com ninguém – e pensei que eu não valia nada sem ele. Quanto mais ele me rejeitava, mais eu o queria. Eu me senti exausta, impotente. No final, estava de joelhos, rastejando e implorando por ele”. Quando o relacionamento terminou, Oprah pensou em se matar, chegando a escrever uma carta de suicídio. Embora ela não tenha seguido com a ideia, a

turbulência emocional a levou a um ganho de peso significativo. Mais uma vez, Oprah falou francamente sobre o assunto:

A razão pela qual ganhei tanto peso em primeiro lugar e a razão pela qual tive um histórico tão triste de relacionamentos abusivos com homens foi que eu precisava demais de aprovação. Precisava que todos gostassem de mim, porque eu mesma não gostava muito de mim. Então, eu acabaria ficando com esses caras cruéis e egocêntricos que me diziam como eu era egoísta, e eu respondia: “Ah, obrigada, você está tão certo” e agradecia a eles. Porque eu sentia que não merecia mais nada. É também por isso que ganhei tanto peso mais tarde. Era a maneira perfeita de abafar a desaprovação do mundo.

45. Não subestime o impacto emocional do rompimento de um relacionamento.

No início dos anos 1980, Oprah namorou Randolph Cook, o crítico de cinema Roger Ebert (que a encorajou a distribuir seu programa; veja “Carreira na televisão”) e, possivelmente, também o cineasta Reginald Chevalier. Ela se juntou a Stedman Graham em 1986 e, embora estivessem noivos para se casar em 1992, Oprah e Stedman nunca realmente se casaram. Eles ainda são felizes juntos, solteiros e sem filhos. Eles preferem ter uma “união espiritual”.

46. Não há problema em contrariar as convenções na sua vida privada e profissional.

Stedman Graham (nascido em 1951) é um empresário e palestrante de sucesso, embora sua fama e riqueza tenham resultado de seu relacionamento com Oprah. Ele é autor de uma dúzia de livros de autoajuda e também tem uma coluna no *The Huffington Post*. Antes de conhecer Oprah, ele teve um relacionamento de longo prazo com a âncora da WBBMTV, Robin Robinson.

Muitas pessoas querem ir com você na limusine, mas o que você quer é alguém que pegue o ônibus com você quando a limusine quebrar.

– Oprah Winfrey

47. Os relacionamentos não precisam ser emocionantes o tempo todo.

A amiga mais próxima de Oprah é a ex-âncora Gayle King, que Oprah conheceu aos vinte anos. Ao longo dos anos, algumas pessoas sugeriram que o relacionamento de Oprah e King era em parte de natureza sexual, mas isso é

algo que as duas mulheres refutam. Escrevendo na edição de agosto de 2006 da revista *O, the Oprah Magazine*, Oprah disse: “Entendo por que as pessoas pensam que somos gays. Não existe uma definição em nossa cultura para esse tipo de vínculo entre mulheres. Então entendo por que as pessoas têm de rotulá-lo – como vocês podem ser tão próximas sem que esse seja um relacionamento sexual? [...] Conteí quase tudo o que há para contar. Abri o jogo sobre todas as minhas coisas. As pessoas acham que eu teria tanta vergonha de ser gay a ponto de não admitir? Ah, por favor”. Além de ter uma amizade íntima, Oprah e King também trabalharam juntas extensivamente. King era uma convidada frequente do *The Oprah Winfrey Show*, e agora é editora da *O, The Oprah Magazine*.

48. Seus amigos ajudaram a fazer de você a pessoa que você é hoje. Celebre sua amizade e apoiem um ao outro.

Oprah considerava a escritora Maya Angelou uma amiga e uma mentora, referindo-se a ela como “mãe-irmã-amiga”. Quando Angelou completou setenta anos em 1998, Oprah organizou um cruzeiro de uma semana para Angelou e 150 de seus convidados, e uma década depois, para marcar o aniversário de oitenta anos de Angelou, Oprah sediou um evento igualmente luxuoso no Mar-a-Lago Club, em Palm Beach, Flórida.

CASAS

49. Investir em propriedades, especialmente em diferentes regiões, faz sentido em termos econômicos, e a capacidade de chamar um lugar de “casa” oferece uma sensação de estabilidade e segurança.

Winfrey investiu parte de sua riqueza em propriedades, e ela alterna entre suas diferentes casas. Sua base principal, pelo menos desde que parou de filmar o *The Oprah Winfrey Show*, é The Promised Land, uma propriedade de 42 acres na Califórnia. Ela também possui casas nos estados norte-americanos do Colorado, Flórida, Havaí, Illinois e Nova Jersey, e na ilha caribenha de Antígua.

Ainda tenho meus pés no chão, apenas calço sapatos melhores.

– Oprah Winfrey

Não me considero uma garota pobre e carente do gueto que se saiu bem. Penso em mim como alguém que, desde muito nova, soube que era

responsável por mim mesma e *que tinha de chegar lá*.
– Oprah Winfrey

50. Você e apenas você é a força motriz por trás de suas realizações.

Independentemente de como Oprah se sinta em relação a si mesma, ela é, para mais de uma geração de norte-americanos – e especialmente de mulheres afro-americanas – a melhor garota pin-up, uma mulher que alcançou o sucesso apesar de parecer que todas as probabilidades da vida se amontoassem contra ela. Sua história é de esperança, e Oprah encarna, talvez mais do que qualquer outra pessoa nos EUA, o Sonho Norte-Americano.

O que é indiscutível, no entanto, é que ela fez isso por si mesma. Ela não herdou sua riqueza, não se casou com ela nem teve nenhuma fonte notável de dinheiro. Ela ganhou cada centavo por meio de interesses comerciais legítimos: não há sequer um indício de escândalo ou infração em seu passado, e isso por si só é notável.

CONCLUSÃO

Embora a vida de Oprah seja longa e complexa, existem algumas lições que são mais fortes do que outras e, apesar de as chances de qualquer um de nós seguir seus passos serem mínimas, certamente podemos melhorar muito ao implementar suas lições em nossa vida.

Em primeiro lugar, a educação é a maneira mais eficaz de tirar as pessoas da pobreza. Se você não tem acesso à educação, não pode esperar avançar. Foi o aprendizado da leitura que levou a jovem Oprah à atenção dos membros da congregação em sua igreja; e uma boa escola e uma bolsa de estudos em Nashville lhe permitiram mudar de vida. Oprah entende, por experiência pessoal, qual é a diferença que uma boa educação pode fazer para as aspirações e realizações de vida, e é por isso que investe tanto tempo, dinheiro e esforço em suas iniciativas educacionais.

Em segundo lugar, ninguém mais fará isso por você. Se você tiver sorte, haverá outras pessoas ao seu redor que o encorajarão, apoiarão, ensinarão e darão sorte. Mas depende de você se posicionar de maneira que seja capaz de tirar o máximo proveito disso, permanecer focado e trabalhar duro de forma consistente.

Em terceiro lugar, e talvez o mais importante, como pessoa, você deve ter credibilidade. Se você é o rosto da sua marca, seus clientes não diferenciam entre o que você faz e o que sua empresa faz. Se você estiver fornecendo conselhos, eles devem ser da mais alta qualidade, e isso pode exigir a participação de especialistas. Se você está criando um produto, deve ser algo que os outros desejem comprar e em que acreditem. Você não pode fazer uma coisa e dizer outra. Deve estar aberto a respeito de suas falhas e das coisas com as quais errou. Esteja preparado para aceitar críticas e aprender com elas. Mostre aos outros que você é humano, e eles o respeitarão ainda mais por isso.

Richard Branson

► Lições de vida e de negócios

DANE-SE, MÃOS À OBRA!

“Dane-se, mãos à obra!” Esse é o lema de Richard Branson e ficou tão intimamente associado a ele que até inspirou o título de seu livro de 2011, *Ouse: fazer o bem, se divertir, ganhar dinheiro – Como revolucionar seu negócio e ainda melhorar o mundo* (cujo título original é *Screw Business as Usual*, que pode ser traduzido como “Danem-se os negócios como sempre”). Richard Branson é conhecido por sua abordagem direta em tudo o que faz. É um sujeito travesso com um sorriso atrevido; vai ao ponto sem se incomodar em fazer pose, com frequência desdenha do sistema e, quando há alguma coisa que ele quer, pessoal ou comercialmente, ele se lança e a agarra com as duas mãos. De vez em quando, essa abordagem ousada compensa espetacularmente bem.

Em 1979, Branson conheceu Necker, uma ilha do Caribe de beleza extraordinária nas Ilhas Virgens Britânicas. O preço pedido por ela era de US\$ 6 milhões e, quando Branson juntou absolutamente todos os centavos que possuía, chegou a um total de US\$ 100 mil. Em vez de temer o que poderia acontecer, ou pensar que isso estava fora de alcance, ele colocou todo o dinheiro em cima da mesa e foi imediatamente escorraçado da sala pelas risadas dos vendedores. Um ano depois, os agentes imobiliários voltaram a ele, rastejando. Eles não estavam mais rindo do jovem com um sonho aparentemente ridículo. Ninguém mais fez uma oferta por Necker, e o vendedor queria o dinheiro de Branson, afinal. Branson comprou sua ilha de US\$ 6

milhões por apenas US\$ 100 mil em dinheiro. Hoje, ela vale aproximadamente US\$ 200 milhões. É a ilha preferida das celebridades do mundo, de Kate Winslet ao príncipe Harry, e é possivelmente o melhor investimento que Branson já fez. Era uma compra por impulso e sem base comercial, mas Branson seguiu seu instinto, investiu em algo que queria e de que desfrutaria; paixão e boa sorte foram combinadas para, por fim, torná-la um sucesso estrondoso. Branson agora vive em Necker durante grande parte do ano, e não a trocaria pelo mundo inteiro.

Este capítulo oferece uma introdução a Branson, seus negócios e as lições que ele nos ensina. Não é um livro didático nem uma biografia. Você pode ler tudo de uma só vez ou procurar estudos de caso específicos quando estiver à procura de inspiração ou orientação. As principais lições descritas aqui são extraídas de entrevistas que Branson deu ao longo de seus mais de quarenta anos nos negócios, dos inúmeros blogs e artigos escritos por ele e sobre ele e, mais importante, dos sucessos e fracassos de muitos de seus empreendimentos comerciais. Embora suas teorias e análises sejam certamente importantes, e este livro de fato lhes dê credibilidade, os detalhes fundamentais do que funcionou e do que não funcionou, combinados com as razões pelas quais isso aconteceu, são as fontes mais úteis que você tem como pessoa de negócios, esteja você seguindo os passos de Branson como empresário ou contemplando os negócios dele de longe.

Neste capítulo, você encontrará três seções principais. Aprenderá sobre o início da vida de Branson, seu histórico familiar e sua educação formal, embora ela tenha durado pouco. Essa parte do capítulo é sobre como ele se tornou o homem que ele é. Também discutiremos seus primeiros empreendimentos comerciais, incluindo *The Student* e a Virgin Records, as armadilhas em que caiu e como ele se recuperou, mudou sua vida e foi motivado a aprender com seus erros e ter sucesso.

Depois, analisaremos os muitos sucessos de Branson. Os estudos de caso de três de suas empresas mais importantes, Virgin Trains, Virgin Media e Virgin Atlantic, analisarão os diferentes modelos que as empresas têm e como elas fazem dinheiro. Branson diversificou suas opções comerciais, ampliando seu risco para maximizar o retorno e protegendo suas apostas contra o fracasso. Nos últimos anos, ele usou seu dinheiro e seu perfil público para perseguir agendas humanitárias que considera particularmente importantes.

Branson argumentaria que uma parte do sucesso é saber como falhar e estar preparado para voltar e tentar novamente quando tudo der errado. Por esse motivo, discutiremos como Branson lida com fracassos e críticas. Analisaremos

detalhadamente três empresas da Virgin que deram errado – Virgin Cola, Virgin Brides e Virgin Vie – pensando no porquê deram errado e como Branson foi capaz de se reerguer para continuar a lutar. Há uma breve análise das críticas feitas a Branson pelos concorrentes e pela imprensa, e como ele lida com elas também.

INDO AOS NEGÓCIOS

Sir Richard Charles Nicholas Branson é um dos empresários mais famosos do mundo. Da Austrália ao Zimbábue, de Atlanta a Zagreb e de todos os outros lugares, esse cavaleiro inglês e suas infames acrobacias publicitárias fazem as pessoas falarem dele. Mesmo que você não consiga nomear sequer uma de suas mais de quatrocentas empresas, você reconhecerá essa celebridade descontraída, de cavanhaque e sorriso atrevido. Richard Branson é o mestre da autopromoção, e a quantidade de linhas que ele gera nas colunas sociais são um dos principais fatores que contribuem para o sucesso do Grupo Virgin. Ele foi sagrado cavaleiro pelo príncipe Charles no Palácio de Buckingham, em março de 2000, por seus serviços ao empreendedorismo e, em 2014, o *The Sunday Times* o elegeu a pessoa de negócios mais admirada nas últimas cinco décadas. Como ele conseguiu chegar lá?

JUVENTUDE, CONTEXTO FAMILIAR E EDUCAÇÃO

Richard Branson nasceu em 18 de julho de 1950, o mais velho de três filhos. Seu pai, Edward Branson, era advogado, respeitado e confortavelmente rico, mas de maneira alguma uma figura da sociedade, apesar do fato de seu próprio pai (avô de Richard) ser um juiz de primeira instância. A mãe de Richard, Eve, foi bailarina profissional e comissária de bordo antes de se casar. Como mãe e dona de casa, ela complementou a renda da família com pequenos projetos empresariais, incluindo a produção de itens de artesanato para vender. Branson e suas duas irmãs mais novas foram incentivados a ajudá-la. A família sempre foi próxima e, desde o início, Branson teve um vínculo forte com a mãe.

Branson e suas irmãs cresceram no sul da Inglaterra. Eles tiveram uma infância idílica, embora a disciplina em casa fosse rigorosa: em sua biografia,

Branson descreve como, aos cinco anos de idade, sua mãe o tirou do carro a cinco quilômetros de casa e lhe disse que andasse o resto do caminho. Foi seu castigo por fazer bagunça no banco de trás. Branson vê isso como um momento decisivo em sua infância: pela primeira vez, ele teve de assumir a responsabilidade por suas ações e foi forçado a superar sua timidez inata e conversar com estranhos para poder voltar para casa. Foi uma lição que o manteria em boa posição mais tarde na vida.

Os estudos foram um teste para Branson e, com toda a honestidade, ele provavelmente não tirou muito proveito da experiência, pelo menos não academicamente. Ele estudou em escolas particulares, primeiro na Scaitcliffe School, uma escola preparatória em Berkshire, e depois na independente Stowe School, em Buckinghamshire. Ele sofria, como ainda sofre, de dislexia, que não era diagnosticada nem tratada. Consequentemente, teve um desempenho ruim nos exames e nos cursos. Embora fosse um aluno popular e animado, costumava perturbar as aulas. Em seu último dia na escola, aos dezesseis anos, seu diretor, Robert Drayson, previu que o jovem Branson acabaria na prisão ou se tornaria um milionário. O tempo mostraria que Drayson entendia bem o aluno e era um homem perspicaz: Richard Branson fez as duas coisas, embora você possa adicionar alguns zeros extras aos milhões.

Recém-saído da escola e sem experiência comercial ou qualificações formais, Branson, aos dezessete anos, fundou a revista *The Student*, seu primeiro empreendimento comercial e o primeiro tijolo na história da Virgin. Era 1968 e Branson reconheceu cedo o poder de consumo dos jovens e também o quanto seus interesses diferiam substancialmente dos de seus pais. A publicação foi oportuna e capitalizou com as modas e os ânimos nas universidades e faculdades em todo o Reino Unido. A edição inaugural contou com entrevistas perspicazes com celebridades de destaque, como a atriz Vanessa Redgrave e o artista David Hockney, um conto do escritor John Le Carré e artigos inspiradores sobre temas como a escravidão branca e a resistência à Guerra do Vietnã. Todo o conteúdo foi elaborado para incentivar a discussão entre os leitores e seus amigos, ajudando a divulgar o título.

Desde o primeiro passo nos negócios, Branson estava de olho nos resultados: entrevistar celebridades e publicar revistas era divertido, mas financeiramente a revista ainda precisava se pagar. Fazendo ligações nas cabines telefônicas, o jovem Branson recrutou anunciantes que pagavam para que seus produtos aparecessem na revista. Branson deu a eles a oportunidade de promover seus produtos para um grupo muito específico de consumidores, e eles

reconheceram o valor disso. Essas somas eram pequenas, mas eram um começo.

Com a *The Student* em funcionamento, Branson percebeu que não só podia anunciar os produtos de outras pessoas, mas também tinha uma plataforma pronta para vender seus próprios produtos. Ele não precisaria pagar mais ninguém para divulgá-los. Abriu a própria loja, a Virgin Records and Tapes, com o amigo Nik Powell em Nottingham Hill, em 1971, e vendeu discos de vinil no balcão e por correspondência.

Branson divulgou bandas, faixas e discos na revista e reduziu substancialmente os preços em comparação a lojas de rua concorrentes, como a WH Smith. O nome, Virgin, foi sugerido por um dos primeiros funcionários de Branson. Embora tenha sido visto como um pouco malicioso, referia-se principalmente ao fato de serem todos novos para os negócios e terem pouca ideia do que esperar ou fazer.

Branson e Powell não venderam apenas discos: eles escolheram os artistas mais legais da época e se especializaram no chamado Krautrock (música eletrônica alemã), além de rock progressivo. Ambos os estilos estavam prestes a atingir seu grande momento e tinham potencial junto ao mercado estudantil da Virgin. Socializar dentro da loja era metade do apelo para os clientes: você podia se encontrar com amigos, sentar nos pufes e comer lanches vegetarianos. Toda a experiência de compra era nova, um afastamento do cotidiano, e, mesmo que não fosse pelos preços competitivos, os clientes ainda teriam ido à Virgin em vez de outras lojas de discos, porque era o lugar para ver e ser visto.

No início dos anos 1970, já podemos ver aspectos do *modus operandi* de Branson emergindo. As características desses dois primeiros negócios, *The Student* e Virgin Records and Tapes, não garantiram sucesso da noite para o dia nem sobrevivência a longo prazo, mas seriam fatores-chave nos empreendimentos comerciais posteriores de Branson. Os recursos podem ser resumidos da seguinte forma:

1. O nome da Virgin

A marca Virgin está no coração dos negócios de Branson desde os primeiros dias. É um nome que certamente chama a atenção das pessoas e do qual elas se lembram. É lembrada graças às suas associações com o sexo, mas não é, em si, algo abertamente sexual ou ofensivo. Na verdade, o nome se encaixa na grande

tradição britânica da insinuação, fazendo as pessoas sorrirem. Ao promover sua gama diversificada de produtos sob o único guarda-chuva da Virgin, Branson capitaliza a familiaridade e o respeito da marca. Se as pessoas reconhecem o nome Virgin, no contexto de telefones celulares, companhias aéreas, cosméticos ou discos – associam imediatamente o produto a Branson e esperam que seja acessível, divertido e bem-feito.

2. Criando marcas com interesses sobrepostos

Branson entendeu desde o início que uma empresa não precisa existir isoladamente e, de fato, pode ser mutuamente benéfico se duas empresas trabalharem juntas. O *The Student* deu um impulso à loja de discos de Branson e, mais tarde, ele usou o conhecimento de mercado que adquiriu em ambos os negócios para criar a Virgin Records. O mesmo padrão é evidente ao longo de sua carreira: por que vender apenas passagens aéreas quando você pode usar seu conhecimento e base de clientes também para vender férias e até viagens espaciais?

3. Venda de produtos da moda

Branson sempre busca estar à frente das tendências. Ele faz sua pesquisa de mercado e age de acordo com seus palpites sobre qual será a próxima grande novidade. Isso permite que ele tenha sobre os concorrentes a vantagem de ser o primeiro a largar e significa que os clientes sempre veem a Virgin como a vanguarda da inovação. Branson identificou marcas e estilos musicais e os comercializou para o público no momento em que estavam se tornando populares, apoiando-se em seu crescimento. Da mesma forma, garantiu que os aviões da Virgin fossem os primeiros a ser equipados com Wi-Fi a bordo, antecipando a demanda dos clientes, e fundou a Virgin Galactic em 2004, muito antes de o turismo espacial ser uma realidade.

4. Priorizando a experiência do cliente

O atendimento ao cliente e a experiência do cliente diferenciam a Virgin de outras empresas. Com a Virgin Records and Tapes, vemos o desejo (e a capacidade) de Branson de criar um ambiente que os clientes adorassem: não era apenas uma loja, mas um lugar para se encontrar, comer e compartilhar ideias. Ninguém mais pensou em vender discos dessa maneira, e isso deu à Virgin uma vantagem significativa. Os clientes sempre vieram em primeiro a Branson: como ele diz, “um bom atendimento ao cliente sempre vence”. Ele ainda liga pessoalmente para uma seleção aleatória de clientes para solicitar

feedback e disponibiliza seu número de telefone e endereço de e-mail pessoal para que as pessoas sempre possam procurá-lo com ideias e críticas.

A ascensão de Branson ao poder não foi tranquila e no início de sua carreira houve um evento em particular que poderia muito bem ter parado o império da Virgin. No final de 1971, a Virgin Records and Tapes também tinha uma loja na Oxford Street. Branson foi pego vendendo discos de vinil que haviam sido declarados como estoque de exportação: nenhum imposto havia sido pago quando ele os comprou. Embora isso tivesse permitido que ele mantivesse os preços baixos e aumentasse suas margens de vendas, foi um crime que a HM Revenue & Customs e a Polícia Metropolitana levaram muito a sério. Branson passou uma noite na prisão, teve de pagar todos os impostos devidos e foi pesadamente multado.

A maioria das pequenas empresas teria desistido nesse estágio: não havia como pagar a multa e os impostos atrasados, nem com a poupança nem com os lucros futuros. Foi a mãe de Branson, Eve, quem salvou o dia. Ela re-hipotecou a casa da família para ajudar a pagar o acordo, e Branson poderia continuar com seu negócio. Ele foi muito grato a ela por sua generosidade.

Branson aprendeu três lições importantes com esse evento:

1. *Sua família é sua maior apoiadora e um trunfo para o seu negócio.* Não tire proveito dela, mas esteja ciente de que ela estará ao seu lado quando você precisar. Branson ainda é próximo de sua mãe (seu pai morreu em 2011). Seus filhos, Holly e Sam Branson, são também importantes embaixadores da marca Virgin, embora tenham carreiras próprias.
2. *Mantenha-se ao lado da lei.* Burlar as regras pode ajudá-lo a ficar rico rapidamente, porém, no longo prazo, a conta virá para você. Conhecer as regras e os regulamentos e cumpri-los permitiu à Virgin e ao próprio Branson ser respeitados em todo o mundo e evitar amplamente os escândalos fiscais que atingiram a reputação de empresas como Google, Starbucks e Vodafone.
3. *O fluxo de caixa (ou, especificamente, a falta dele) mata pequenas empresas.* Se a mãe de Branson não tivesse vindo ao seu socorro, a Virgin teria morrido prematuramente. Branson entende de sua experiência pessoal que: “Nos negócios, proteger-se contra as adversidades é fundamental”. Você precisa se preparar para intempéries e garantir que haja dinheiro em caixa para cobrir todas as eventualidades, mesmo se não estiver esperando que ocorram. Pense nisso como uma apólice de seguro.

Graças à sua boa sorte e à generosidade de sua mãe, Branson se recuperou desse contratempo e usou a Virgin Records and Tapes como trampolim para seu próximo projeto, o negócio que o catapultaria de alguém que abandonou a escola e um criminoso para o clube dos grandes. Ele lançou a Virgin Records em 1972 com seu antigo parceiro de negócios, Nik Powell, e outros dois, Simon Draper e Tom Newman. A vida de Branson mudaria para sempre.

SUCESSO

O tempo gasto por Branson na loja de discos interagindo com seus clientes significava que ele havia feito uma pesquisa de mercado minuciosa e tinha uma ideia precisa do que seus futuros clientes realmente desejariam comprar. As entrevistas que ele conduziu para o *The Student* lhe deram uma rede de contatos de músicos, DJs e agentes com quem poderia trabalhar, e isso novamente deu a ele uma chance de lutar nos primeiros dias da empresa.

A sorte estava do lado da Virgin Records: eles escolheram bem o primeiro artista e se encarregaram de que ele assinasse com a gravadora. O artista em questão era o multi-instrumentista Mike Oldfield, e eles fecharam o acordo oferecendo-lhe uma sessão gratuita em seu estúdio de gravação – The Manor Studio, que ficava na casa de Branson, em Oxfordshire. O álbum de rock progressivo que Oldfield gravou e a Virgin lançou foi o *Tubular Bells*. Ele já vendeu mais de 15 milhões de cópias em todo o mundo (incluindo quase 3 milhões no Reino Unido), ficou nas paradas de sucesso por 279 semanas e foi tocado durante a cerimônia de abertura dos Jogos Olímpicos de Londres em 2012. Vários outros sucessos se seguiram, incluindo o álbum eletrônico *Phaedra*, além de *The Faust Tapes*.

Branson tinha duas prioridades: conseguir os artistas certos e vender discos pelo preço certo. Ele vendeu o álbum *Faust* por 49 *pence*, que costumava ser o preço de um single de vinil. Para estudantes com orçamento limitado, a escolha era óbvia: por que você compraria uma faixa em vinil quando podia ter um álbum inteiro da Virgin Records em fita cassete?

A Virgin Records estava ganhando força, mas principalmente gravou e distribuiu músicas de artistas novos ou pouco conhecidos. Tudo isso mudaria em 1977, quando Branson assinou com os Sex Pistols. A banda já havia gravado nas gravadoras EMI e A&M, mas o comportamento errático dos

integrantes e os escândalos frequentes os tornaram pouco confiáveis e foram descartados, considerados pela gerência um risco muito grande. Branson viu sua oportunidade, e a Virgin Records preencheu o vácuo. Essa decisão catapultou a gravadora para o *mainstream*. Alguns dos mais importantes artistas de rock progressivo do final dos anos 1970 e início dos anos 1980 agora pediam para se juntar à Virgin Records, incluindo o Culture Club e a Human League, cujo single *Don't You Want Me* foi direto para o primeiro lugar nas paradas de singles do Reino Unido em 1981.

Mais uma vez percebendo o potencial de polinização cruzada de seus negócios, Branson comprou a boate gay Heaven, um superclube sob a Estação Charing Cross, em Londres. Sem medo de cortejar a polêmica (boates gays ainda eram relativamente incomuns na época), ele promoveu seus artistas e DJs por meio do clube, ampliando o apelo de suas gravações e também usando as colunas geradas sobre o Heaven para promover o perfil da Virgin Records.

Pela primeira vez, Branson estava ganhando dinheiro, e muito. Ele comprou o Kensington Roof Gardens em 1981 e, em rápida sucessão, fundou a Virgin Vision (mais tarde Virgin Communications), Virgin Games, Virgin Atlantic Airways, Virgin Holidays e BSB (British Satellite Broadcasting, uma *joint venture* com a Anglia, Granada e Pearson). Ele não estava mais pensando apenas nos mercados de Londres ou Reino Unido, mas estava construindo uma marca global com forte presença nos EUA e na Europa.

Não podemos estudar todas essas empresas em detalhes, mas os primeiros dias da Virgin Atlantic (fundada em 1984) são particularmente dignos de nota.

Na verdade, a Virgin Atlantic tinha suas rotas em outra companhia aérea, formada no ano anterior como British Atlantic Airways (BAA) para operar voos entre o Reino Unido, os EUA e as Ilhas Falkland, onde a guerra havia recentemente terminado. Branson conheceu um dos fundadores da BAA, o americano Randolph Fields, durante o coquetel de um amigo em Londres e, após longas negociações, Branson subiu a bordo como parceiro de negócios. A companhia aérea foi renomeada como Virgin Atlantic e, pouco depois, Branson comprou a Fields por um montante fixo de £ 1 milhão e um pagamento adicional do primeiro dividendo da companhia aérea.

Na verdade, Branson não estava procurando uma companhia aérea: estava procurando uma oportunidade e, quando apareceu, agarrou-a com as duas mãos. Nos anos 1980, a British Airways (principal concorrente da Virgin Atlantic) era a única companhia aérea britânica que operava rotas de longa distância. O atendimento ao cliente da British Airways era conhecido por ser ruim e, portanto, Branson percebeu rapidamente que poderia atrair clientes não

cortando tarifas, mas oferecendo aviões mais confortáveis e serviço superior durante o processo de reserva e a bordo. A Virgin Atlantic, no início, estava restrita a apenas operar voos a partir de Gatwick (por razões burocráticas), mas em 1991 recebeu permissão para voar também de Heathrow, para o grande desgosto da British Airways.

A Virgin Atlantic teve um começo bastante forte porque Branson identificou uma demanda genuína dos clientes e garantiu que sua nova companhia aérea a atendesse. Não era uma navegação simples (ou deveria dizer um voo simples?). A empresa passou por dificuldades financeiras no início dos anos 1990. Apesar de seu profundo interesse pela Virgin Records, Branson vendeu a marca para a EMI em 1992 por aproximadamente £ 560 milhões e usou os recursos para sustentar a situação financeira da companhia aérea. Foi uma decisão difícil para Branson – ele chorou quando o acordo foi feito. Mas ele sabia da importância de priorizar a estabilidade financeira e os retornos de longo prazo acima e além do apego pessoal a um produto ou marca individual. A aposta valeu a pena e Branson e a Virgin Atlantic viveram para lutar outro dia, mas ainda não estavam fora de perigo.

Ao longo dos anos 1990, a British Airways realizou uma campanha publicitária séria contra a Virgin Atlantic, apelidada de campanha dos “truques sujos”. A British Airways se opôs às manobras publicitárias de Branson e o atacou tão cruelmente quanto atacou a sua companhia aérea durante uma licitação para tentar colocar a empresa fora do negócio. O plano saiu pela culatra; Branson processou a British Airways por difamação e venceu. A British Airways teve de pagar uma multa de £ 3 milhões, indenização por danos pessoais de £ 500 mil a Branson e mais £ 110 mil à Virgin Atlantic. De qualquer forma, a fracassada campanha da British Airways na verdade melhorou a posição da Virgin aos olhos do público, quando as pessoas apoiaram animadamente Davi contra Golias e ficaram felizes quando Davi venceu.

Hoje, a Virgin Atlantic fatura anualmente £ 2,87 bilhões, emprega cerca de 10 mil pessoas e transporta 5,5 milhões de passageiros em seus voos internacionais a cada ano. É uma das maiores e mais conhecidas marcas do Grupo Virgin de Branson e uma das principais lançadoras de tendências no mercado global de companhias aéreas.

GERENCIANDO 400 EMPRESAS

O Grupo Virgin é uma história de sucesso global. O grupo emprega 50 mil pessoas em todo o mundo e, em 2012, teve uma receita mundial superior a US\$ 24 bilhões. De acordo com a lista dos mais ricos da *Forbes* de 2014, Richard Branson pessoalmente vale quase US\$ 5 bilhões, tornando-se a sétima pessoa mais rica do Reino Unido. Como ele ganhou esse dinheiro e conseguiu tanto sucesso? Nesta seção do livro, examinaremos três estudos de caso da Virgin, três negócios bem-sucedidos que Branson desenvolveu e operou de maneiras bastante diferentes e, em seguida, alguns dos projetos mais incomuns, porém pessoalmente recompensadores, que ele lançou usando o dinheiro e o perfil que gerou por meio de suas plataformas comerciais mais convencionais.

A Virgin Media era uma marca emblemática do Grupo Virgin. Fundada em 2006, e com sede em Nova York (escritório executivo) e Hook, no Reino Unido (sede operacional), a Virgin Media oferecia serviços de televisão digital, internet de banda larga, telefonia fixa e móvel. A receita da empresa em 2012 foi de £ 4,1 bilhões, e o total de ativos ultrapassou £ 10,5 bilhões. A Virgin Media foi uma das empresas mais bem-sucedidas do Grupo Virgin, mas Branson a vendeu para a Liberty Global por US\$ 23,3 bilhões (£ 15 bilhões) em 2013. Isso a torna um estudo de caso particularmente interessante.

Duas empresas anteriores, NTL e Telewest, fundiram-se em março de 2006 e, quatro meses depois, compraram a Virgin Mobile UK, fundada por Branson em 1999, como a primeira operadora de rede virtual móvel (MVNO) do mundo. O preço de oferta de £ 962,4 milhões era um pacote em dinheiro e ações; portanto, Branson adquiriu uma participação de 10,1% na nova empresa, que foi rebatizada como Virgin Media no início de 2007. Foi a primeira rede “quadruple play” no Reino Unido (uma referência aos quatro serviços que prestava), e Branson licenciou o nome Virgin para a nova empresa por um período de trinta anos, reconhecendo a importância do nome Virgin para o sucesso a longo prazo da Virgin Media.

A Virgin Media foi uma empresa inovadora de várias maneiras, não somente por oferecer “quadruple play”. A Virgin Media possuía e operava sua própria rede de cabos de fibra óptica, a única rede a cabo de alcance nacional no Reino Unido; lançou a Virgin Central, um dos primeiros serviços de TV sob demanda; e em 2009 e 2010, a empresa ficou no topo nos testes de velocidade de banda larga da Ofcom, mostrando que o investimento em infraestrutura estava valendo a pena. A empresa experimentou várias maneiras diferentes de transmitir conteúdo, incluindo via VDSL2 e usando postes telegráficos, e

quando, em 2010, a Ofcom ordenou que a BT abrisse sua própria rede de fibra óptica a outros provedores de serviços, a Virgin Media foi a primeira a aproveitar a oportunidade. Mais recentemente, em 2012, a Virgin Media ganhou um contrato exclusivo para fornecer Wi-Fi nas linhas de metrô de Londres até 2017.

Se a Virgin Media possuía produtos de primeira linha e ganhava dinheiro, então por que Branson a vendeu para a Liberty Global? Tudo se resume a uma questão de propriedade e alavancagem. Como mencionamos acima, Branson só teve uma participação de 10,1% na Virgin Media. Em 2007, Branson havia coberto 37% dessa participação para um empréstimo de US\$ 224 milhões com o banco Credit Suisse e, quando o pagamento venceu, Branson decidiu não recomprar os 12,8 milhões de ações hipotecadas. Em vez disso, reinvestiu o dinheiro em outros projetos do Grupo Virgin, incluindo o Virgin Green Fund (um investidor nos setores de energia renovável e eficiência energética). Portanto, a decisão de vender a Virgin Media em 2013 não foi só de Branson: ele era apenas o terceiro maior acionista da empresa e os acionistas aprovaram coletivamente a venda. Os sentimentos pessoais de Branson, se é que ele se opôs ao acordo, foram ofuscados pelas opiniões da maioria.

Branson ganhou dinheiro com a Virgin Media e usou os lucros que obteve para diversificar seu portfólio, o que é, de qualquer forma, uma estratégia admirável: ele permaneceu na Virgin Media durante seu período mais rápido de crescimento e depois a vendeu antes que os concorrentes a alcançassem e abocanhassem parte dos lucros. Também é provável que, assim como fez quando vendeu a Virgin Mobile, Branson tenha aceitado ações da Liberty Global como parte do acordo para a venda da Virgin Media: um acordo que combinava dinheiro e ações foi fechado no momento da venda, embora, depois disso, Branson possa ter vendido suas próprias ações. Não podemos ter certeza disso, pois a matriz é uma organização registrada em Delaware, que, devido à legislação local, não precisa divulgar acionistas controladores em seus relatórios anuais.

Discutimos a formação da Virgin Atlantic anteriormente, mas retornaremos brevemente a ela aqui e a examinaremos de diferentes ângulos: como ela gera dinheiro e como as diferentes partes do negócio se relacionam.

Quando os consumidores pensam em Branson e nas companhias aéreas, pensam na Virgin Atlantic. De fato, o Grupo Virgin opera várias companhias aéreas, todas elas entidades jurídicas separadas. Além da Virgin Atlantic, fazem parte a Virgin America, Virgin Australia e Virgin Samoa, bem como a agora extinta Virgin Nigeria e Virgin Express (hoje parte da Brussels Airlines,

transportadora nacional da Bélgica). A força desse modelo é que, se uma companhia aérea falhar, ela não comprometerá automaticamente a sobrevivência de outras rotas: a Virgin Nigeria, por exemplo, poderia simplesmente ser cortada; suas perdas não tiveram um impacto negativo em outras partes da empresa.

A Virgin Atlantic tem sede em Crawley, Inglaterra, e compartilha os escritórios com a Virgin Holidays. Tanto a Virgin Atlantic como a Virgin Holidays são controladas pela mesma holding, a Virgin Atlantic Ltd., que por sua vez é de propriedade do Grupo Virgin (51%) e da Delta Air Lines (49%). A proximidade física e legal da Virgin Atlantic e da Virgin Holidays é importante porque permite que elas tenham um relacionamento simbiótico: da mesma forma como Branson usou a *The Student* para vender discos em sua loja e sua rede de indústria musical para contratar artistas para a gravadora Virgin Records. Da mesma forma, ele pôde fazer vendas adicionais e vendas cruzadas de produtos da companhia aérea para a empresa de férias e vice-versa. Ele criou, em essência, um balcão único para os consumidores que planejam suas férias e, assim, pode obter um lucro invejável em todas as partes do pacote de férias.

Em 2009, a Virgin Atlantic obteve £ 68,4 milhões em lucros brutos, apesar da recessão e do aumento do preço do petróleo. Isso foi comparado às perdas de £ 401 milhões da British Airways no mesmo período. Como Branson conseguiu isso, derrotando as probabilidades? Em primeiro lugar, a Virgin Atlantic transportou 5,8 milhões de passageiros em 2009, uma grande proporção deles nas classes premium, aumentando suas margens de lucro nas vendas. Planejando com antecedência, eles também compraram combustível antecipadamente e, portanto, quando os preços do petróleo subiram para US\$ 147, não tiveram de pagar preços altos. Só isso significava que a conta de combustível da Virgin Atlantic naquele ano era de apenas £ 1 bilhão de libras, um terço da conta paga pela British Airways.

Desde 2009, a Virgin Atlantic não vem tendo tanta sorte e, no exercício financeiro de 2012 a 2013, a companhia aérea sofreu perdas recorde próximas a £ 135 milhões. A Virgin Atlantic anunciou que abandonaria seus voos de longa distância para Sydney e também encerraria suas operações em Little Red, que foram criadas para fornecer voos domésticos no Reino Unido depois que a BMI foi comprada e seus *slots* de desembarque em Heathrow ficaram disponíveis. Reduzir custos e aumentar os lucros em voos de longa distância tornaram-se as duas

maiores prioridades, e alguns críticos se perguntavam se Branson seria capaz de reverter a sorte da Virgin Atlantic.

Embora alguns possam dizer que Branson é pouco mais que um artista publicitário, na verdade ele é um empresário astuto e olha para o futuro. Ele conseguiu reduzir pela metade as perdas da Virgin Atlantic em 2013 e esperava retornar aos lucros até 2015. Colocou Craig Keeger no comando. Ao caçar talentos, Branson viu Keeger trabalhando para a American Airlines, mostrando um investimento cuidadoso em pessoal experiente, bem como uma disposição para trabalhar com novas ideias. Nas próprias palavras de Branson, “a arte da delegação é absolutamente essencial”.

O fator de rotatividade e carga da Virgin Atlantic (a porcentagem de enchimento de uma aeronave) de fato já aumentou. O relacionamento com a Delta Airlines, que comprou a Virgin Atlantic em 2013 (assumindo a participação minoritária anteriormente pertencente à Singapore Airlines), também ampliou o apelo da companhia aérea no mercado norte-americano, abrindo 84 novos destinos nos Estados Unidos. Novos uniformes projetados por Vivienne Westwood tiveram cobertura da imprensa e fizeram a companhia aérea parecer muito mais fascinante que seus concorrentes, e a chegada de dezesseis novos Boeing 787-9 Dreamliners significou que as rotas de longa distância da Virgin Atlantic seriam ainda mais confortáveis que antes.

Nenhuma dessas mudanças é dramática e, sozinhas, elas são relativamente pequenas. Branson é talentoso em olhar para o quadro geral e, em seguida, retrocedê-lo para identificar e intervir nos diversos pequenos passos necessários para causar um impacto geral. As partes da Virgin Atlantic que não são viáveis a longo prazo serão cortadas; aquelas com potencial comercial serão fortalecidas com os recursos liberados de outros lugares e, dessa forma, a Virgin Atlantic continuará sendo um elemento fixo em nossos céus por muitos anos.

Uma das principais marcas que o Grupo Virgin opera no mercado do Reino Unido é a Virgin Trains, uma empresa que Branson fundou em 1997. O Grupo Virgin é o acionista majoritário (51%) em parceria com a Stagecoach (49%). Atualmente, a empresa opera serviços de trem na Linha Principal da Costa Oeste entre as estações londrinas Euston, Manchester, Liverpool, Edimburgo e Glasgow e teve sua franquia para essa rota estendida até 2020, quando a Virgin terá de solicitar novamente a licença. A Virgin Trains também operou os serviços da Virgin Cross Country de Birmingham New Street de 1997 a 2007, mas acabou perdendo essa franquia para a concorrente Arriva.

O objetivo de Branson com a Virgin Trains era aumentar substancialmente a velocidade das viagens e a qualidade do serviço recebido pelos clientes após a privatização da notoriamente ineficiente British Rail. Ele investiu pesadamente na modernização das linhas e na compra de novo material circulante, permitindo que os trens circulassem a 200 km/h em algumas rotas. Branson esperava que seus trens funcionassem a 225 km/h, mas os cortes na Railtrack depois que os custos do projeto aumentaram de £ 2,5 bilhões para £ 10 bilhões tristemente frustraram essa ambição.

A operação de serviços ferroviários no Reino Unido é altamente intensiva em capital e arriscada, pois é preciso investir em infraestrutura, mas sem garantia de que a franquia será renovada. Branson foi atingido exatamente dessa maneira quando perdeu a franquia da Cross Country para a Arriva. Os custos, no entanto, são em parte compensados pelos subsídios dos contribuintes e, embora eles mantenham a Virgin Trains à tona, alguns críticos (incluindo Aditya Chakraborty, do *The Guardian*) fizeram um grande esforço para atacar a dependência de subsídios. Chakraborty acredita que o *modus operandi* de Branson é identificar indústrias com pouca concorrência; beneficiar-se de subsídios dos contribuintes; e depois sacar, lucrando com o dinheiro suado do contribuinte. Há alguma verdade no que ele diz.

Um dos pontos fortes de Branson é certamente identificar indústrias com pouca concorrência: isso, em parte, é o que é ser um bom empreendedor. Quando Branson enfrentou concorrentes multinacionais e ferozes (veja Virgin Cola, “Fracassos e críticas”), ele se escaleou; portanto, um negócio que lhe dê um monopólio, embora em uma área pequena e limitada, é sem dúvida atraente. Ser premiado com a franquia em primeiro lugar exige, é claro, confronto com os concorrentes, e é possível perdê-la na próxima rodada de seleção, mas Chakraborty parece ter se esquecido desse fato.

É verdade que a Virgin Trains recebeu grandes subsídios financiados pelos contribuintes desde o seu início. Chakraborty estima que, em valores atuais, a Virgin Trains tenha recebido £ 2,79 bilhões em subsídios diretos entre 1997 e 2012. Outros subsídios são indiretos. A Railtrack reduziu suas taxas para a Virgin de £ 3 bilhões por ano para £ 1,5 bilhão. As atualizações de linha e a frota de trens Pendolino que a Virgin Trains usa foram subsidiadas pelo governo britânico, e ainda assim é a Virgin que recebe a renda da venda de passagens. Segundo Manuel Cortes, líder da TSSA Rail Union, os preços das

passagens na linha principal da costa oeste aumentaram 245% desde que a linha foi privatizada e assumida pela Virgin Trains.

Mesmo com esses subsídios e aumentos nas tarifas, a Virgin Trains nem sempre obteve lucro: em 2006, a empresa obteve um prejuízo pré-taxas de £ 13 milhões, e as perdas totais durante o período 2011-2014 são de quase £ 250 milhões. Dividendos foram pagos pela Virgin Trains a seus investidores (Branson disse que dividiu £ 499 milhões em dividendos com a Stagecoach em 2013), mas esses dividendos só podem ser pagos em anos em que a empresa obtém lucro e, com base em seu histórico, a Virgin Trains perde dinheiro com tanta frequência quanto ganha. Branson às vezes lucra com os subsídios dos contribuintes, mas, nas ocasiões em que as tarifas ferroviárias e os subsídios do governo não são iguais aos custos de operação do trem, a Virgin Trains está efetivamente subsidiando o serviço ferroviário. São ganhos e perdas.

Os lucros que Branson obteve de suas várias empresas comerciais de sucesso, e a plataforma pública que seu sucesso e riqueza lhe deram, colocaram-no em uma posição invejável da qual ele pôde iniciar uma variedade de projetos pessoais. Isso inclui projetos de vaidade, projetos humanitários e projetos que, embora não sejam viáveis comercialmente no curto prazo, podem gerar lucro no futuro. Branson gosta de pensar grande. Ele resume o seguinte: “Às vezes acho que na vida você tem de sonhar grande ao se colocar em desafios aparentemente impossíveis... Se você não sonha, nada acontece. E gostamos de sonhar grande”.

Todo mundo precisa de um hobby. Se você tem uma fortuna à sua disposição, pode se dar ao luxo de ter um hobby caro. No caso de Branson, esse hobby é o balão de ar quente. Branson apresentou uma série de desafios a si mesmo: todas as jornadas de balão que ninguém havia realizado antes. Ele quebrou o recorde de distância em um balão de ar quente quando cruzou o Oceano Atlântico em 1987, atingindo velocidades de até 228 km/h. Quatro anos depois, atravessou o Pacífico e, dessa vez, estabeleceu um novo recorde de velocidade de 394 km/h. Mas o maior desafio permaneceu. Branson queria ser a primeira pessoa a circum-navegar o globo por balão. Ele tentou isso duas vezes, em 1995 e 1998, mas acabou sendo derrotado pela tripulação do Breitling Orbiter 3 no final daquele ano. Branson aceitou sua derrota graciosamente e voltou sua atenção para vários outros feitos recordes, incluindo a travessia mais rápida do Canal da Mancha em um veículo anfíbio (1 hora, 40 minutos e 6 segundos, em março de 2004). Esse recorde permanece até hoje.

O status de celebridade de Branson fez dele uma escolha popular para agentes de elenco de TV, que frequentemente pediam que se apresentasse em

programas de sucesso. Ele aceitou de bom grado e parece completamente relaxado sob os holofotes. Fez participações especiais em *Friends*, *Baywatch: S.O.S. Malibu*, *A gaiola das loucas* e *Only Fools and Horses*, e seu personagem em desenho animado apareceu no episódio de *The Simpsons* “Monty não pode comprar meu amor”.

Embora Branson se divirta muito aparecendo na TV, nos filmes e no palco, ele realmente leva muito a sério seu papel público e, conseqüentemente, emprega sua riqueza, tempo e base de contatos para o benefício de vários projetos humanitários significativos.

Um dos mais interessantes é o The Elders, um grupo dedicado de líderes que trabalham juntos para resolver conflitos globais. A ideia para o grupo surgiu de uma série de discussões que Branson teve com Nelson Mandela e o músico Peter Gabriel no início dos anos 1990 e foi anunciada formalmente em 2007, em um discurso proferido por Nelson Mandela na ocasião de seu aniversário de 89 anos. O ex-secretário geral da ONU e vencedor do Prêmio Nobel da Paz, Kofi Annan, presidiu o grupo, e outros membros de destaque incluem Gro Harlem Brundtland (ex-primeira ministra da Noruega), Martti Ahtisaari (ex-presidente da Finlândia, ganhador do Prêmio Nobel da Paz e o Enviado Especial da ONU ao Kosovo) e Jimmy Carter. Durante sua vida, Nelson Mandela foi um Elder honorário, assim como Desmond Tutu. Branson não é um Elder, mas, junto com Peter Gabriel, usa seu dinheiro para financiar o trabalho deles e chamar a atenção do público para os problemas que estão trabalhando para resolver.

Branson também usa seu dinheiro e influência para apoiar o International Centre for Missing & Exploited Children (ICMEC) [Centro Internacional para Crianças Desaparecidas e Exploradas] e a Branson School of Entrepreneurship [Escola Branson de Empreendedorismo], que visa melhorar o crescimento e a estabilidade econômicos na África do Sul. Ele apoiou a campanha Global Zero para eliminar armas nucleares; e falou sobre uma ampla gama de questões, desde pedir a Uganda que responda por sua legislação anti-homossexualidade até aumentar a conscientização pública sobre a caça e o tráfico de animais silvestres. Embora mantenha um interesse na administração do Grupo Virgin, delegou os assuntos do dia a dia e agora concentra seus esforços principalmente em seus projetos humanitários.

Projetos humanitários são os projetos dos sonhos de Branson, aqueles que ainda não são viáveis, mas que em algum momento podem muito bem ser. Talvez o mais ambicioso deles, e o que agora está alcançando viabilidade, seja a Virgin Galactic, empresa comercial de voos espaciais de Branson.

Branson fundou a Virgin Galactic em 2004 com a intenção de desenvolver uma espaçonave comercial e oferecer voos suborbitais para turistas espaciais. Ele antecipou que o primeiro voo aconteceria em 2009, mas vários contratempos fizeram com que o sonho de Branson ainda não se tornasse realidade. Ele, no entanto, permanece otimista.

O Grupo Virgin investiu inicialmente US\$ 100 milhões na Virgin Galactic, e foram seguidos investimentos de US\$ 380 milhões do fundo soberano de Abu Dhabi, pagos em duas parcelas, e US\$ 200 milhões do governo do Novo México. A NASA investiu uma quantia relativamente pequena de US\$ 4,5 milhões em voos de pesquisa. Quando você sonha grande, ao que parece, outras pessoas sonham grande também.

Até agora, é difícil estabelecer quando e como os investidores esperam receber seu dinheiro de volta. De fato, pode ser que os Emirados, em particular, se empolgassem com o *hype* e realmente não fizessem as contas. Os números de agosto de 2013 indicam que 640 potenciais turistas espaciais se inscreveram, cada um pagando US\$ 200 mil. Isso totaliza US\$ 12,8 milhões, uma fração do que foi investido e, embora os investidores argumentem que o preço das viagens espaciais cairá, os bilhetes da Virgin Galactic já aumentaram de preço, para US\$ 250 mil. O quarto voo de teste de uma nave espacial da Virgin Galactic, VSS Enterprise, terminou em desastre em outubro de 2014, quando se partiu no ar e caiu no deserto de Mojave, matando o piloto de teste Michael Alsbury e ferindo seriamente seu copiloto, Peter Siebold.

Não se sabe quando a Virgin Galactic reavaliará os projetos de espaço-naves e as tornará seguras o suficiente para transportar turistas espaciais. O que sabemos, no entanto, é que, embora Branson tenha começado no turismo espacial cedo, a década de atraso fez com que perdesse a dianteira. Três outras empresas, a Sierra Nevada Corporation, a XCOR Aerospace e a SpaceX estão agora desenvolvendo seus próprios aviões espaciais suborbitais e orbitais tripulados reutilizáveis. A SpaceX recebeu um contrato de US\$ 2,6 bilhões da NASA e programou para a companhia um voo tripulado. É provável que eles, não a Virgin Galactic, se tornem a primeira empresa privada a lançar com sucesso pessoas no espaço.

Esperamos que Branson tenha mais sucesso com a Virgin Green, o fundo que ele estabeleceu para investir em fontes de energia renováveis e eficientes na

Europa e nos EUA. É uma empresa de capital de risco, que permitirá a Branson diluir os riscos por um grande número de projetos e também escolher as melhores ideias e equipes. As empresas em que a Virgin Green já está investindo incluem a Gevo Inc. e uma empresa avançada de biocombustíveis que converte matérias-primas renováveis em hidrocarbonetos e isobutanol; Quench, uma empresa de filtragem de água por ultravioleta; e Metrolight, fornecedora de soluções de estabilizadores eletrônicos para sistemas de iluminação com alta intensidade de descarga. Porém, nem todos os investimentos serão concretizados: a Solyndra, uma empresa californiana que fabrica células solares de filme, inicialmente parecia um bom investimento, mas entrou em colapso em 2011 porque, embora a ideia fosse forte, a empresa competiria com os painéis solares convencionais de cristal de sílica.

Mais uma vez, o sucesso de Branson será ditado em grande parte por sua capacidade de identificar oportunidades comerciais e espalhar seu risco por várias empresas. Ele é bastante claro sobre sua abordagem: “As oportunidades de negócio são como ônibus, sempre há outra por vir”. Branson não espera que todos os projetos que ele toque se tornem ouro, mas espera que, se tentar vezes suficientes, um deles gerará um retorno substancial, e isso basta para motivá-lo a continuar tentando. Nos negócios, a persistência e o otimismo valem a pena.

FRACASSOS E CRÍTICAS

Nem tudo o que Richard Branson toca funciona como ele gostaria, como ele é o primeiro a admitir, e mesmo as empresas que acabaram obtendo lucro muitas vezes enfrentam dificuldades financeiras nos primeiros anos. A mensagem de Branson para seus discípulos é clara:

No primeiro ano de uma empresa, seu objetivo deve ser simplesmente sobreviver, e isso provavelmente tomará tudo o que você tem. Não importa o quão cansado ou com medo você esteja, você precisa descobrir como continuar.

Se você conseguir superar esse obstáculo inicial, terá pelo menos uma chance de sucesso a longo prazo.

No entanto, para ser um bom empresário, você também precisa saber quando sair. Não importa quão boa a ideia de negócio pareça no papel, existem inúmeras razões pelas quais ela pode não funcionar na prática e você deve poder analisar criticamente o produto que está oferecendo, o que está errado e se é possível e economicamente viável corrigir os problemas. Nesta seção,

examinaremos algumas das falhas de Branson, por que elas ocorreram e como ele respondeu a elas. Os estudos de caso contêm lições para todos nós.

Branson lançou mais de quatrocentas marcas em todo o mundo desde 1966. Muitas dessas empresas têm sido histórias de sucesso comercial e resistiram ao teste do tempo; outras caíram no esquecimento. Talvez o fracasso mais divulgado de uma marca Virgin seja a Virgin Cola.

Branson fundou a Virgin Cola em 1994, acreditando que poderia enfrentar as duas maiores marcas de bebidas carbonatadas do mundo, Coca-Cola e Pepsi, às quais ele se referia como as “duopolistas da cola”. O lançamento do produto foi uma pérola em termos de relações públicas: Branson dirigiu um tanque Sherman vintage pela Times Square de Nova York, esmagando garrafas de Coca-Cola sob os trilhos antes de abrir fogo contra um painel publicitário da Coca-Cola. Ele ergueu um outdoor da Virgin Cola de doze metros acima da Times Square Virgin Megastore; a garrafa da bebida foi modelada para se assemelhar às curvas voluptuosas de Pamela Anderson e era popularmente conhecida como “a Pammy”; e Branson pagou uma fortuna aos criadores do famoso programa de TV norte-americano *Friends* para garantir que os personagens da sitcom fossem vistos bebendo Virgin Cola nos episódios. Até então, estava tudo bem, mas a lua de mel não duraria.

Branson discordou sobre a estratégia de desenvolvimento de negócios com seu parceiro comercial, a fabricante canadense de bebidas Cott Corporation, que possuía uma participação de 50% na Virgin Cola. Branson teve de comprar a participação dela e seguir sozinho no mercado norte-americano. No Reino Unido, ele fez parceria com duas empresas de bebidas relativamente pequenas, a Prince's e, pouco tempo depois, a Silver Spring, nenhuma das quais tinha muita influência no mercado.

A armadilha séria, no entanto, foi que Branson subestimou a força do domínio da Coca-Cola e da Pepsi sobre o mercado, particularmente no que diz respeito às redes de distribuição e ao reconhecimento da marca. O próprio Branson admite livremente: “Com frequência nos mudamos para áreas em que o cliente tradicionalmente recebe um produto ruim e a concorrência é complacente”, mas a Virgin Cola era um caso em que isso não se aplicava: os clientes estavam satisfeitos com os produtos existentes. Coca-Cola e Pepsi estavam longe de ser complacentes quando lidavam com novos concorrentes. A resposta imediata da Coca-Cola à aparição da Virgin Cola foi dobrar seu

orçamento de publicidade e promoção da noite para o dia, abafando a publicidade da Virgin Cola.

Em 1999, a Virgin Cola captou apenas 3% do mercado de cola do Reino Unido e não obteve um centavo de lucro. Isso ocorreu em grande parte devido às dificuldades de Branson em distribuir o produto: a maioria das redes de restaurantes, cinemas e bares já tinha contratos de distribuição exclusivos e de longo prazo com a Coca-Cola ou a Pepsi que eles não podiam ou não queriam quebrar, mesmo que a Virgin Cola tivesse um preço mais competitivo. No início dos anos 2000, até as principais redes de supermercados haviam parado de abastecer a Virgin Cola: o único lugar em que se podia comprá-la era em garrafas de dois litros na rede varejista Asda, e era vista como um produto de segunda categoria e baixo preço. A Asda também retirou a Virgin Cola em agosto de 2009, afirmando que não estava mais preparada para lhe dar espaço nas prateleiras quando as concorrentes vendiam muito melhor.

O fracasso da Virgin Cola ensinou a Branson uma lição importante sobre as dificuldades de enfrentar concorrentes genuinamente fortes: a humildade pode ser tão importante quanto a confiança. Ele refletiu sobre a Virgin Cola: “Esse negócio me ensinou a não subestimar o poder dos principais fabricantes de refrigerantes do mundo. Nunca mais cometerei o erro de pensar que todas as grandes empresas dominantes estão com sono!”.

Com Branson, no entanto, mesmo situações sombrias parecem envoltas em um inesperado verniz prateado. A Virgin Cola ainda vende de forma lucrativa e sob licença na Nigéria e nas Filipinas, dois mercados onde, em outra circunstância, o Grupo Virgin não teria uma presença proeminente e, como Branson proclama com orgulho: “Ainda somos o número um em Bangladesh!”. Isso pode não ser o que ele pretendia alcançar, mas pelo menos ele ainda é capaz de pensar positivamente.

Outro fracasso de Branson, embora menos conhecido que a Virgin Cola, foi a Virgin Brides, que Branson lançou em 1996, gerando publicidade em seu próprio estilo inimitável: raspando a barba e vestindo-se com um vestido branco de renda e véu. Quando a empresa fechou sua última loja em Manchester, em 2007, Branson brincou com os repórteres: “Por que as Noivas Virgens falharam? Porque logo percebemos que não havia nenhuma!”.

Os críticos de Branson sugeriram que as fotos pouco lisonjeiras dele vestido de drag usadas na publicidade podem muito bem ter sido um objetivo pessoal.

É mais provável que a realidade seja que, assim como o de refrigerantes, o mercado de vestidos e acessórios para casamento já estivesse bastante saturado e, como toda noiva está buscando individualidade, uma mudança de lojas um tanto enigmática simplesmente não atraiu o mercado-alvo.

O terceiro fracasso de Branson que vamos examinar é a Virgin Vie, que foi fundada como The Virgin Cosmetics Company em 1997. A empresa foi criada por dois indivíduos, Mark e Liz Warom, mas eles tinham apoio financeiro de Branson e ele permitiu que operassem a empresa sob o guarda-chuva da Virgin. O modelo de vendas da empresa passou por telefone, pedidos por correio e outros pontos de venda no início, mas era esperado que a Virgin Vie abrisse cem lojas próprias nos primeiros cinco anos.

A Virgin Vie lutou para ganhar força. Foi renomeada como Virgin Cosmetics em 1999, aparentemente para tornar mais óbvio o produto vendido, mas na verdade a linha incluía não apenas produtos para cuidados com a pele e maquiagem, mas também produtos para banho e para o corpo, óleos de aromaterapia, joias e utensílios domésticos. Na verdade, foi um pouco confuso. A empresa estava sediada em Tangmere, Inglaterra, mas havia poucas vendas no Reino Unido. A Virgin Vie assinou um acordo de parceria com a Luxasia Pte. Ltd. em 2001, em uma tentativa de abrir mercados na Ásia, e no ano seguinte tinha 7 mil distribuidores, a maioria na China, Sudeste Asiático e África do Sul, mas a empresa estava sobrecarregada e foi forçada a fechar todas as lojas de repente, em 2003.

A Virgin Vie se arrastou durante os anos 2000, até que houve uma operação de compra em 2009 pela ex-diretora de marketing Ros Simmons e seu parceiro de negócios, Ratan Daryani. A Virgin teve de pagar £ 8,8 milhões para retirar o nome da Virgin (que certamente era o ativo mais valioso da empresa) e também amortizar cerca de £ 21 milhões em empréstimos. A nova empresa foi ainda menos bem-sucedida que a precursora, e a Vie at Home (o novo nome da empresa) tornou-se insolvente em 2011, devendo mais de £ 5 milhões a seus fornecedores e à HM Revenue & Customs.

Embora poucas análises tenham sido feitas sobre o fracasso da Virgin Vie, eu sugeriria que o principal motivo para sua falência foi que Branson tinha, na realidade, pouco ou nenhum envolvimento na empresa. Não foi ideia dele, ele não havia pesquisado o mercado e, embora investisse recursos na empresa, nem ele nem sua equipe principal estavam envolvidos nela diariamente. A Virgin Vie tinha o nome Virgin, mas isso por si só não foi suficiente para torná-la um sucesso: a mágica da Virgin é sobre as ideias, a equipe e a motivação por trás de seus produtos. O nome por si só não é suficiente.

Branson perdeu dinheiro com a Virgin Vie, sem dúvida, mas saiu antes dos outros investidores. Em suma, poderia ter sido muito pior. Um dos pontos fortes dos negócios de Branson é o tempo – saber quando entrar no mercado, mas também, o mais importante, quando sair – e essa sensibilidade às circunstâncias e mercados em mudança é muito clara em sua saída rápida da Virgin Vie.

Como Branson lida com falhas e contratempos é uma grande parte do motivo pelo qual ele é um empreendedor de sucesso. Seu apelido, Dr. Sim, é revelador: ele é perpetuamente otimista e aproveita novas oportunidades, o que o leva a avançar em negócios e mercados onde outros seriam cautelosos em seguir. Seu lema pessoal, “Dane-se, mãos à obra”, é particularmente revelador sobre sua abordagem. O outro lado da moeda do otimismo sem fim, no entanto, é que de vez em quando Branson mergulha em um novo empreendimento comercial antes de uma pesquisa de mercado suficiente. Acima de tudo, suas apostas valem a pena (veja anteriormente o exemplo da venda da Virgin Records para manter a Virgin Atlantic à tona), mas, como todo jogador sabe, de vez em quando até o melhor se dá mal.

Felizmente para Branson, as marcas da Virgin que fracassaram eram relativamente pequenas. No esquema geral, não tinham capital intensivo (diferentemente, por exemplo, da Virgin Atlantic ou da Virgin Trains) e seu declínio não teve um impacto negativo na reputação geral do Grupo Virgin.

Branson também foi capaz de ver o lado engraçado do fracasso e, na maioria das vezes, usar a piada em proveito próprio, mesmo quando é sobre ele. Em 1985, criou o Atlantic Challenger, um barco com o qual ele tentava quebrar o recorde de travessia transatlântica para ganhar o cobiçado prêmio Blue Riband. O Atlantic Challenger afundou a 480 quilômetros de distância da costa britânica, e Branson e sua tripulação precisaram ser resgatados, embarçosamente, por um banana boat. Isso poderia ter sido um evento humilhante, mas, depois de lançar a Virgin Atlantic, Branson destacou a publicidade gerada pelo naufrágio e publicou um anúncio de página dupla nos jornais. O anúncio mostrava o casco do barco saindo da água e, acima dele, havia uma legenda: “Da próxima vez, Richard, pegue o avião”. O público adorou, o reconhecimento da marca da Virgin Atlantic aumentou substancialmente e as pessoas a viram como uma empresa mais jovem,

descolada e irreverente que suas concorrentes, o que agradou ao mercado-alvo da companhia aérea.

Ao considerar os pontos fortes e fracassos de Branson, e em uma tentativa de entender o homem e o que o leva a ter sucesso, é importante observar como ele lida com críticas e escândalos. No início do capítulo, discutimos seu desentendimento com as autoridades fiscais na década de 1960 e como ele processou a British Airways por difamação quando a empresa atacou sua imagem e a Virgin Atlantic. Embora jornalistas e concorrentes adorem se intrometer nos assuntos de Branson de vez em quando, é surpreendente que haja tão poucas fofocas sobre ele on-line: ele é pai de dois filhos; faz parte da Comissão Global de Políticas sobre Drogas e evita o envolvimento na indústria de drogas (para fins médicos ou recreativos) para não perder sua credibilidade como um comissário imparcial; e, embora seja aberto sobre o fato de adorar sexo e use modelos femininos insinuantes e com pouca roupa para gerar publicidade para seus produtos, não há sequer um rastro de adultério, assédio ou abuso em seu passado. Para a frustração de seus críticos, Branson é bastante íntegro.

Uma questão que tem despontado há algum tempo é sobre a evasão fiscal particular de Branson. Os tabloides gostam de retornar a ela quando há escassez de notícias reais. A acusação levantada contra Branson é de que ele se mudou para Necker, sua ilha particular nas Ilhas Virgens Britânicas, em 2006 para evitar o pagamento de imposto de renda. Diferentemente da lei tributária dos EUA, que exige que cidadãos dos EUA e portadores de green card paguem impostos em qualquer lugar do mundo, os cidadãos britânicos que vivem no exterior mais de 180 dias por ano não pagam impostos ao governo britânico. Esses chamados “*non-doms*” (britânicos sem domicílio) estão dentro da lei, mas os críticos questionam a moralidade de suas ações.

No caso de Branson, mesmo o aspecto moral não é claro: Branson é dono de Necker desde 1979, mas vive e paga impostos no Reino Unido há quarenta anos. As empresas do Grupo Virgin continuam pagando impostos completos no Reino Unido (ao contrário de empresas como Starbucks, Google e Vodafone, às quais são feitas as mesmas críticas). Branson se aposentou, mais ou menos, para viver na ilha Necker, que é um lugar extraordinariamente bonito e, de fato, sua residência principal. Não é que ele tenha declarado Necker como sua residência, mas na realidade continue vivendo em outro lugar. Além disso, Branson alega que seus ganhos pessoais agora são destinados à caridade e, mesmo que ainda morasse no Reino Unido, não pagaria impostos sobre eles.

Como é de se esperar, Branson não prestou atenção a essas críticas: não há realmente nenhuma base para elas e, como têm pouco ou nenhum impacto em seus resultados, ele sensatamente decidiu se concentrar em seus negócios e projetos pessoais em vez de prestar atenção às acusações dos tabloides. Ele demonstrou seu amor contínuo pelo Reino Unido ao vestir um terno Union Jack (horrível, mas provavelmente foi de propósito) na praia de Necker, o que por si só gerou bastante assunto para as colunas.

Richard Branson é um dos empreendedores mais conhecidos do mundo: seu rosto é sinônimo da marca Virgin e, não fosse por seu carisma pessoal e a disposição para aparecer na mídia, é improvável que qualquer empresa do Grupo Virgin tivesse alcançado o perfil multinacional que possui hoje. No entanto, apesar dessa incrível personalidade pública, sabemos relativamente pouco sobre o homem por trás da máscara. Como Branson se vê?

CONCLUSÃO

Em uma entrevista de 2012 à revista *Entrepreneur*, Branson deixou escapar que seu herói de infância era Peter Pan, o personagem de J. M. Barry que nunca envelhece. Com quase 70 anos, Branson certamente não mostra sinais de que pretende parar: nos últimos anos, publicou outro livro best-seller, *The Virgin Way: How to Listen, Learn, Laugh and Lead* [O jeito Virgin – Como ouvir, aprender, rir e liderar]; abriu um novo Virgin Hotel em Chicago; liquidou 15% de sua participação na Virgin Money, embolsando £ 85 milhões; e tomou a decisão inovadora (e geradora de texto nas colunas) de conceder à sua equipe pessoal as férias anuais que eles quisessem, sempre que quisessem. Quando perguntado se o envelhecimento é uma vantagem para os empreendedores, Branson fica dividido em suas opiniões: ele valoriza a experiência e é inspirado por pessoas como os integrantes dos Rolling Stones, que ainda tocam juntos após cinquenta anos, mas acredita que os líderes empresariais de alto nível ficam presos em uma rotina trabalhando sempre com as mesmas pessoas. Branson enfatiza a importância de alcançar os jovens, os que têm energia e os imaginativos, inclusive oferecendo-se como mentor, para manter sempre sua mente afiada e capaz de dar algo novo.

Quem mais inspirou Branson a ter sucesso e seguir seu caminho atual? Quando feita essa pergunta, que aparece repetidamente em entrevistas, a

primeira resposta de Branson é sempre Nelson Mandela, “um dos homens mais inspiradores que já conheci e tive a honra de chamar de amigo”. Branson leu *Longa caminhada até a liberdade* muitas vezes, e foi seu relacionamento pessoal com Mandela que deu à luz *The Elders* em 2007. Apesar de sua dislexia, Branson é um ávido leitor e os livros que lê frequentemente têm um efeito profundo nele. *Uma verdade inconveniente*, de Al Gore, e *A vingança de Gaia*, de James Lovelock, desenvolveram seu interesse por questões humanitárias e ecológicas. Ele também lê livros de história, mencionando *Stalingrad: The Fateful Siege* [Stalingrado: o fatídico cerco], de Antony Beevor, e *Mao – A história desconhecida*, de Jung Chang, como favoritos em particular. Nem toda leitura de Branson é tão séria. Ele também gosta de ler quadrinhos e fundou a Virgin Comics em 2006 para dar voz a “toda uma geração de jovens pensadores e criativos”.

No livro de qualquer pessoa, as realizações de Richard Branson, comercial e pessoalmente, são notáveis, e ele merece um enorme respeito por ter escalado a partir de origens muito comuns para se tornar um multibilionário em apenas quarenta anos. As honras e prêmios que recebeu demonstram o impacto que ele teve em todas as esferas da vida, e o legado que deixará promete perdurar por muito tempo depois de sua partida. Branson foi citado na lista da BBC de 2002 dos Cem Britânicos de Maior Destaque. Em 2007, foi incluído entre as Cem Pessoas Mais Influentes da revista *Time*; e em 2014 foi reconhecido pelo *The Sunday Times* como a pessoa de negócios mais admirada nas últimas cinco décadas. Pela inovação e liderança nos negócios principais da Virgin, Branson recebeu o Prêmio Tony Jannus por realizações no transporte aéreo comercial; o Prêmio de Mídia Alemã; o Prêmio de Mérito do Presidente por serviços à indústria da música, da Academia Nacional de Artes e Ciências de Gravação; e o Prêmio ISTA da Associação Internacional de Transporte Espacial para o desenvolvimento de sistemas de transporte suborbital da Virgin Galactic. Embora esses prêmios sem dúvida sejam significativos, provavelmente os que ele recebeu no campo humanitário são os mais importantes para Branson. Em 2007, o secretário-geral da ONU, Ban Ki-Moon, entregou a Branson o prêmio de Cidadão do Mundo da Associação de Correspondentes das Nações Unidas por seu apoio a causas ambientais e humanitárias. Em 2014, ele recebeu o Prêmio Business for Peace [Negócios pela Paz], concedido anualmente pela fundação Business for Peace, na Noruega.

O livro mais famoso de Branson, sua primeira biografia, é intitulado *Perdendo minha virgindade: como sobrevivi, me diverti e construí uma fortuna fazendo negócios do meu jeito*. De muitas maneiras, essas palavras resumem

completamente o homem e sua abordagem nos negócios. As lições que podemos aprender com Branson estão todas contidas nelas e, para concluir, vou resumir esse capítulo comentando suas partes. Aprendemos algo importante com cada uma delas e, se você não se lembra mais nada das experiências de Branson, leve estes pontos a sério.

Perdendo minha virgindade

Todos nós começamos a trabalhar como Branson, sem saber o que vamos fazer ou como devemos fazê-lo. Não se deixe levar por sua própria ingenuidade ou inexperiência. Reconheça suas falhas e esteja preparado para aprender rapidamente, inclusive com seus erros. Se não mergulhar em algum momento, nunca aprenderá a nadar.

Como sobrevivi

Nos primeiros anos do seu novo negócio, a sobrevivência é a única coisa que importa. Você pode não atingir seus objetivos e ganhar dinheiro tão rápido quanto deseja, mas aguarde firme nos momentos difíceis e, por fim, encontrará a oportunidade de lucrar. Se desistir cedo demais, nunca chegará a esse ponto.

Me diverti

As pessoas compraram de Branson e de suas marcas porque parece que ele está sempre se divertindo. Escolha uma empresa pela qual seja apaixonado e que o faça querer se levantar todas as manhãs para trabalhar. O entusiasmo pelo seu produto motiva a equipe à sua volta e informa inequivocamente aos clientes que eles querem um pouco do que você tem.

Construí uma fortuna

A finalidade do jogo é ganhar dinheiro, e você sempre deve ter isso em mente. Se algo der mostras de que não vai funcionar, você deve estar preparado para sacrificá-lo, por mais apegado emocional ou financeiramente que esteja, para que outra coisa possa surgir.

Fazendo negócios do meu jeito

É o seu negócio, faça do seu jeito. Se você copiar o que todo mundo já está fazendo, nunca se destacará da multidão. Branson é um sucesso porque faz as

coisas de maneira diferente e, com frequência, melhor que seus concorrentes. Encontre seu nicho ou uma nova abordagem e faça dele o seu diferencial.

Você leu o capítulo, estudou o homem e, agora, tudo o que resta é iniciar a sua própria jornada de negócios. Nas palavras do próprio Branson: “Dane-se, mãos à obra”. Nunca há momento melhor que agora.

Tony Robbins

► Lições de vida e de negócios

INTRODUÇÃO

Tony Robbins é um multimilionário. É um autor best-seller. Uma estrela de TV. Tem uma linda esposa loira e o estilo de vida de quem voa de jatinho particular. Ele é tratado como o Messias por milhões de seguidores leais, pessoas que se apegam a cada palavra sua e fazem de tudo para participar de um dos seus seminários. Sua história de ascensão da pobreza à riqueza personifica o sonho norte-americano e inspira pessoas de todo o mundo a se interessar por seus ensinamentos, aprender suas técnicas e tentar construir uma vida melhor.

Nós nos esforçamos para sintetizar as informações em lições que você pode ler e aprender. Embora não possamos garantir que você também receba uma parte do meio bilhão de dólares dele (pelo menos não de um dia para o outro), ao estudar a abordagem de Robbins ao marketing e à autopromoção, você poderá criar seu próprio perfil, negociar com mais eficiência e, como resultado, capitalizar seu autodesenvolvimento de forma a obter ganhos financeiros.

INFÂNCIA E ESTUDOS

A infância de Tony Robbins foi uma receita para o fracasso; portanto, se você acha que seu passado empobrecido e infeliz o impedirá, Robbins lhe oferece um modelo do que qualquer pessoa com sorte e a mentalidade certa pode alcançar.

1. Não importa onde você começa na vida, o que conta é onde você termina.

Nascido como Anthony Mahavoric em Hollywood, Califórnia, em fevereiro de 1960, Robbins era o mais velho de três filhos. Incapaz de sustentar sua família financeiramente, o pai de Robbins a abandonou quando Robbins tinha apenas sete anos. Sua mãe, deprimida e incapaz de lidar com a situação, começou a beber e tomar medicamentos. Seus filhos foram deixados mais ou menos à própria sorte, e Robbins cuidou de seus irmãos mais novos. Sua mãe teve uma série de maridos, incluindo o jogador semiprofissional de beisebol Jim Robbins, que adotou as crianças e deu-lhes seu sobrenome. Robbins descreve esse período de sua vida como caracterizado por abuso e caos.

2. Pobreza e uma infância conturbada não são desculpas para o fracasso.

Contrariando as probabilidades, Robbins cursou o ensino médio em Glendora, Califórnia, sustentando-se como faxineiro enquanto estudava. Ele ganhava US\$ 40 por semana e juntava para comprar seu primeiro carro. Robbins foi presidente da União dos Estudantes em seu último ano do ensino médio e poderia ter ido para a universidade, mas o destino deu uma reviravolta, e não foi gentil. Sua mãe teve outro colapso e o expulsou de casa com uma faca de cozinha. Robbins tinha apenas dezessete anos e nunca mais voltou para casa. Ele teve de trabalhar para sobreviver.

INÍCIO DE CARREIRA

Mesmo na adolescência, Robbins sabia que a vida lhe reservava algo melhor que uma carreira de faxineiro, mas também sabia que nada lhe seria entregue de bandeja. Ele teria de trabalhar, e muito. Ele se inspirou na história de Jim Rohn, um dos fundadores do discurso motivacional como disciplina nos Estados Unidos, e, quando Rohn fez um seminário noturno em Hollywood, Robbins, aos dezoito anos, gastou US\$ 35 dos seus US\$ 40 de ganhos semanais para participar. De longe a pessoa mais jovem e menos experiente da sala, Robbins estava sentado aos pés de seu futuro mentor, extasiado.

3. Mesmo quando os tempos são difíceis, você precisa investir no seu futuro.

O primeiro emprego oportuno de Robbins foi trabalhar como representante de vendas para Rohn, organizando seus seminários. Robbins assumiu as vendas com facilidade e fez uma fortuna vendendo seminários sob comissão. Mas, tão rápido quanto ganhava, ele gastava. Extremamente imaturo e desesperado por afeição, desperdiçava seu dinheiro esperando que ele fosse lhe comprar amor ou pelo menos atenção. Foi um período de trágica autossabotagem, e em pouco tempo Robbins estava desesperado e falido. Odiando a si mesmo e atravessando um longo período de fúria, Robbins percebeu que tinha de assumir a responsabilidade por si mesmo e ser a força positiva em sua vida. Ele escreveu em seu diário tudo o que desprezava, tudo o que queria mudar e começou a descobrir como fazê-lo.

4. Você precisa de autocrítica para poder implementar mudanças duradouras.

Duas das primeiras descobertas de Robbins foram a Programação Neurolinguística (PNL) e a hipnose eriksoniana. Ele treinou com o cofundador da PNL, John Grinder, acreditando que poderia treinar sua própria mente para operar em seu estado de pico. Em uma demonstração de autocontrole e de autodomínio, ele aprendeu a andar sobre o fogo e começou a dar seminários sobre como a mente pode ser usada para vencer os medos. Robbins estava chamando a atenção, utilizando não apenas caminhadas pelo fogo, mas também quebrando pranchas e pulando de paraquedas para chamar a atenção de seu público, e debateu com psiquiatras tradicionais no rádio, curando seus pacientes de fobias de longa data. Tal comportamento tornou seu perfil bastante famoso, e mais uma vez o dinheiro começou a entrar.

5. Se você quer que as pessoas o ouçam, você precisa fazer algo que chame a atenção delas.

PROGRAMAÇÃO NEUROLINGUÍSTICA (PNL)

A PNL não pode ser descartada como apenas mais uma onda. Seus fundamentos teóricos representam uma tentativa ambiciosa de codificar e sintetizar os *insights* da linguística, da linguagem corporal e do estudo dos sistemas de comunicação.

– *Psychology Today*

Atualmente, a programação neurolinguística (PNL) não é uma ciência, mas um conjunto de princípios e técnicas orientadores que os profissionais podem usar para mudar, adotar ou eliminar certos comportamentos em si mesmos e em outras pessoas. Isso proporciona maior controle sobre seus estados mentais, emocionais e físicos de bem-estar. Seus adeptos acreditam que, tendo maior controle sobre nós mesmos e nossa capacidade de nos comunicar e interagir com aqueles que nos rodeiam, estamos em melhor posição para moldar o que acontece conosco, agora e no futuro. A PNL é uma ferramenta popular entre líderes empresariais e políticos, estrelas do esporte e do cinema, e supostamente foi usada por Bill Clinton, Tony Blair, Bill Gates, Oprah Winfrey, Tiger Woods e J. K. Rowling.

6. Você pode mudar seu comportamento e o de outras pessoas controlando seus pensamentos e emoções.

A PNL possui três componentes principais:

1. Subjetividade

Experimentamos o mundo subjetivamente por meio de nossos cinco sentidos e da linguagem. Antes que algo aconteça, criamos em nossa mente uma representação subjetiva do evento, o que vamos ver, ouvir, cheirar etc., e existe um padrão ou estrutura discernível nisso. Podemos modificar o comportamento (o nosso e o dos outros), compreendendo e manipulando essas representações subjetivas.

2. Consciência

A consciência humana tem duas partes: o consciente e o inconsciente. Representações subjetivas geralmente ocorrem na mente inconsciente e, portanto, precisamos ser capazes de acessar e exercer algum controle sobre isso.

3. Aprendizagem

Aprendemos imitando ou modelando. Você pode codificar e reproduzir o comportamento de outra pessoa, entendendo suas representações subjetivas durante uma atividade específica.

Em termos de técnicas e processos, a PNL tem quatro estágios principais. Eles são: estabelecer uma conexão entre o praticante da PNL e o sujeito; encontrar informações sobre as metas que o sujeito deseja alcançar ou os problemas que está enfrentando e que deseja superar; usar técnicas específicas para fazer intervenções e integrar mudanças específicas à rotina do sujeito. A comunicação entre o praticante da PNL e o sujeito é verbal e não verbal.

7. Até conceitos complicados podem ser divididos em partes gerenciáveis que qualquer pessoa pode dominar.

Existem várias técnicas para estabelecer uma conexão entre o profissional e o sujeito. O profissional pode, por exemplo, espelhar a linguagem corporal do sujeito, copiando certos gestos para que os dois sintam que se conhecem bem. Manter o contato visual é muito importante, pois sugere que o profissional está concentrado e se preocupa com o que o sujeito tem a dizer. O profissional inserirá certas palavras-chave na conversa, frequentemente carregadas de emoção, para alcançar um determinado resultado. Também alterará o ritmo e o tom de sua fala, incentivando subconscientemente o sujeito a copiar as mudanças.

8. Você precisa criar uma conexão com quem você quer influenciar.

Descobrir informações sobre objetivos e problemas também requer comunicação verbal e não verbal: certos gestos com as mãos, olhares ou tiques revelam tópicos que deixam o sujeito desconfortável ou entusiasmado, por exemplo. Um conjunto de questões de metamodelo é normalmente usado pelo profissional, e o sujeito é incentivado a pensar no impacto a longo prazo de alcançar (ou não) seus objetivos ou mudar seu comportamento. Um sujeito que deseja perder peso, por exemplo, pode ser incentivado a pensar nos benefícios para a saúde decorrentes da perda de peso e antecipar a aparência e o impacto que isso pode ter em seus relacionamentos pessoais. As emoções positivas estão ligadas a mudanças comportamentais positivas, reforçando o incentivo para implementá-las.

9. Reserve um tempo para conhecer o sujeito e compreendê-lo para aumentar seu impacto sobre ele.

Para implementar mudanças, o profissional incentiva o sujeito a visualizar o futuro, aproveitando as representações subjetivas que já produzimos. Os

indivíduos podem ensaiar mentalmente ações e cenas em sua cabeça e, ao orientar a linguagem do sujeito, o profissional pode fazer com que ele se aproprie do problema e da estratégia para superá-lo, ou dos meios para alcançar objetivos específicos. Isso muda a responsabilidade pela mudança comportamental do profissional para o sujeito, tornando a PNL uma técnica ideal para a autoajuda.

Dominando a programação neurolinguística

Tony Robbins não é o único guru da autoajuda a dominar a PNL, e parte de sua missão é ensinar aos outros a técnica: pessoas como Paul McKenna e Derren Brown também usaram a PNL com grande efeito, fazendo com que a PNL técnica (e particularmente seus elementos hipnóticos) pareça mágica. As dez etapas para dominar a PNL com êxito podem ser resumidas da seguinte forma:

1. Entenda no que você está entrando

A PNL é complexa, e dominá-la toma tempo e esforço. De fato, conquistar o controle sobre sua mente pode se tornar um empreendimento para a vida toda!

2. Entender o que é realmente a PNL

A PNL é uma pseudociência com muitos detratores. Muitas indústrias tentam cooptar aspectos dela para seu próprio benefício, sem realmente entender como ela funciona. Você precisa descobrir o que é PNL, o que ela pode fazer por você e o que não pode fazer. Só então poderá decidir se vale a pena fazer um esforço para aprender.

3. Entenda como a PNL funciona

A PNL é sobre entrada e saída de estímulos. O que colocamos em nosso cérebro e como o processamos determina o que sai. O processo é simples assim. O difícil é como manipular os dados.

4. Entenda como a PNL se desenvolveu

A PNL foi desenvolvida pela primeira vez por Richard Bandler e John Grinder em meados da década de 1970. Desde então, tornou-se um movimento

global multimilionário. Não é uma prática estática: está mudando continuamente à medida que as pessoas aprendem a otimizar as técnicas. Mantenha-se a par das atualizações, se quiser implementar a PNL da melhor maneira possível.

5. Aprenda com os especialistas em PNL

Robbins é um dos profissionais mais destacados da PNL, mas existem muitos outros por aí, muitos dos quais estão preparados para ensinar outras pessoas. Observe-os trabalhar, pessoalmente ou em vídeos na internet, e leia o que eles têm a dizer.

6. Entenda que existem muitos caminhos para dominar a PNL

Embora muitas pessoas se inscrevam em cursos para aprender PNL, essa não é a única maneira de fazê-lo. Pelo menos nos estágios iniciais, você pode ficar satisfeito lendo livros e fóruns on-line e assistindo a vídeos no YouTube. Lembre-se de que todo mundo aprende de maneira diferente e tem motivos diferentes para querer aprender PNL. Você precisa encontrar a estratégia que funcione melhor para você.

7. Experimente com a PNL

A PNL não é uma ciência e não existe uma maneira “correta” de praticá-la. Reserve um tempo para experimentar e descobrir o que funciona melhor para você. Depois de dominar as técnicas básicas, haverá coisas que você desejará testar. Mande ver! Continue experimentando e aprendendo, e continuará melhorando.

8. Interprete a PNL do seu jeito

Nosso cérebro é incrivelmente complexo e a PNL é incrivelmente flexível. É perfeitamente aceitável expandir as técnicas e funções usuais da PNL e remodelar a prática da maneira que for melhor para você.

9. Amplie seus limites

Não há limite para o que a mente humana pode alcançar! Use a PNL para desbloquear seu potencial. Quer dominar a astrofísica ou memorizar todos os

times vencedores do campeonato desde o início dos tempos? Que tal aprender a recitar *As obras completas de Shakespeare*? Quaisquer que sejam seus objetivos de memória, aprendizado ou comunicação, a PNL pode ajudá-lo a alcançá-los.

10. Aproveite a PNL

Se você gosta de alguma coisa, trabalhará com mais afinco nela e, portanto, terá mais sucesso. A PNL não é prescritiva e monótona: é criativa e divertida. Se você não está se divertindo enquanto aprende e experimenta a PNL, procure uma nova maneira de aprender e praticar.

INFOMERCIAIS E VÍDEOS

Robbins sabia que seu discurso de vendas tinha de ser perfeito: o marketing era tão importante quanto o tratamento real, se não mais. A década de 1980 foi uma época de ouro para a televisão e a publicidade televisiva, então ele entrou na dança e começou a produzir uma série de infomerciais bregas para serem exibidos nos intervalos entre os programas de TV noturnos.

10. Você precisa encontrar maneiras de se tornar altamente visível no mercado que escolheu.

Robbins ofereceu exatamente o que o público queria ver: seu cabelo estava penteado para trás, seus dentes eram brilhantes e sua mensagem era envolvente, convincente. O público começou a comprar Tony Robbins como uma marca e, à medida que sua fama se expandia, o calibre de seus clientes aumentava. Quando Quincy Jones, Andre Agassi e até a Casa Branca vieram chamá-lo, isso não prejudicou nem um pouco a reputação de Robbins.

11. Você é sua marca. Você é inseparável da sua marca. Deve se lembrar disso o tempo todo.

Por meio de seus comerciais, Robbins vendeu seus seminários e vídeos de coaching. As fitas foram vendidas às centenas de milhares e, quando ele falava em um evento, podia lotar um estádio como se fosse uma estrela do rock. Robbins era um baú do tesouro comercial. Embora seu marketing fosse exemplar, em outras áreas dos negócios ele ainda não era tão esclarecido. Ao deixar seu empresário inescrupuloso cuidar de seus assuntos financeiros, não percebeu que ele desviou US\$ 750 mil. Quando isso veio à tona, Robbins se

deparou com um dilema: deveria decretar falência, deixando sua carreira em frangalhos, ou encontrar outro caminho? Para Robbins, não era de fato uma escolha. Ele era um sucesso. Era um líder. E estava determinado a mostrar ao mundo o que poderia fazer, com ou sem dívidas. Robbins passou 275 dias na estrada, falando em qualquer lugar e em todos os lugares, e em um ano as dívidas foram pagas integralmente. O que parecia impossível aconteceu. Robbins estava de volta ao controle.

12. Integridade e trabalho duro sempre pagam dividendos no longo prazo.

OS LIVROS DE ROBBINS

Embora os seminários de Robbins atraíam centenas de milhares de pessoas todos os anos, eles são só a ponta do funil de suas vendas. A atenção dos espectadores é capturada muito antes, pela internet, por meio de artigos e de publicidade, e muitos deles iniciam seu contato comercial com Robbins comprando um de seus livros. Prometendo educar seus leitores, melhorar sua compreensão de si mesmos e que eles serão capazes de otimizar suas vidas, alcançando riqueza e felicidade, ele os atrai. Comprar e ler seus livros é apenas um passo para descobrir seus segredos, que ele compartilha com benevolência em suas páginas.

13. Os livros são uma ótima maneira de espalhar sua mensagem para pessoas que você não conseguiria alcançar de outra maneira.

PODER SEM LIMITES

O primeiro dos livros de Robbins, *Poder sem limites*, foi publicado em 1987, quando Robbins tinha cerca de vinte anos, com uma jovem família em casa.

14. Ninguém está ocupado demais para escrever!

No livro, ele revela suas sete disciplinas para o sucesso, que podem ser resumidas da seguinte forma:

1. Não pense em sucesso ou fracasso, apenas em resultados. Use seu próprio poder para produzir os resultados desejados. Fazer isso está dentro de sua capacidade.
2. Cuide da sua própria vida e crie o mundo em que deseja viver.

3. Sempre se esforce: se você fizer isso, poderá conquistar mais amanhã do que poderia hoje.
4. Comprometa-se com a competência inconsciente: torne uma habilidade instintiva, para que você possa executá-la mesmo enquanto executa outra tarefa.
5. Sempre atue com integridade. Suas crenças podem mudar com o tempo – elas não precisam ser estáticas –, mas você deve permanecer fiel aos seus valores e ajustar seu comportamento de acordo com eles.
6. Comunicação não é sobre o comunicador, mas sobre a pessoa que recebe a mensagem. O entendimento dela dessa mensagem é primordial.
7. Você deve se comprometer a fazer o que for preciso para ter sucesso.

Poder sem limites foi publicado em dezessete idiomas e colocou Robbins no caminho de se tornar o nome conhecido que é hoje. Nesse livro, ele discute suas opiniões sobre saúde, comunicação persuasiva, construção e manutenção de relacionamentos e como você pode dominar seus medos. O livro inspirou-se fortemente nos conceitos da programação neurolinguística (consulte “Programação neurolinguística”), embora Robbins também tenha acrescentado seus próprios pensamentos sobre como podemos utilizar melhor nosso cérebro.

Mais de uma década após sua primeira publicação, *Poder sem limites* causou algumas dificuldades para Robbins. Ele havia dedicado o livro a sua primeira esposa, Rebecca “Becky” Jenkins (consulte “Vida pessoal”), e grande parte de seu conteúdo foi focado em como obter sucesso nos relacionamentos, incluindo o casamento. Quando o casamento de Robbins e Jenkins se rompeu e o casal se divorciou, isso até certo ponto colocou em questão a credibilidade de Robbins: se o conselho dele não funcionou em sua própria vida, por que deveria funcionar para mais alguém?

15. Esteja ciente das implicações a longo prazo do que você diz, escreve e faz.

Embora Robbins tenha inevitavelmente perdido alguns seguidores durante esse período de agitação emocional, a maioria de seus devotos se manteve fiel ao seu guru. O longo período entre a publicação desse livro e o divórcio de Robbins pode, em parte, explicar isso. Robbins evoluiu com seu pensamento nos anos seguintes, publicou títulos atualizados, e seus leitores estavam cientes disso e o respeitaram.

DESPERTE O GIGANTE INTERIOR

O tão aguardado segundo livro de Robbins, *Desperte o gigante interior*, chegou às prateleiras das livrarias dos EUA em 1991. Com 539 páginas, muitos o consideraram a Bíblia dos livros de autoajuda.

16. Um livro exige uma sequência, um produto exige uma atualização!

Em *Desperte o gigante interior*, Robbins voltou aos seus tópicos anteriores de aprimoramento do próprio corpo e da mente para otimizar os relacionamentos pessoais e profissionais, mas expandiu o escopo de seus conselhos para incluir o controle das finanças, o gerenciamento das emoções e a superação de hábitos prejudiciais, como alcoolismo, dependência de drogas e comer em excesso. Ao fazer isso, ele chamou a atenção para as vulnerabilidades dos leitores comuns – coisas com as quais eles mais se preocupavam – e sugeriu maneiras pelas quais eles poderiam resolver seus problemas. A mensagem de Robbins ao longo do livro é que nenhum dos nossos comportamentos cotidianos, bons ou ruins, está além do nosso controle. Existem pequenas mudanças relativamente fáceis que podemos fazer em nossas vidas que terão um impacto positivo a longo prazo. Em suma, somos a força que molda nosso próprio destino.

17. Pequenas mudanças em seu comportamento e em seus hábitos podem ter um impacto positivo significativo.

Robbins abre o primeiro capítulo de *Desperte o gigante interior* com uma citação do primeiro-ministro britânico do século XIX Benjamin Disraeli:

Um homem firme acredita no destino; um homem caprichoso, no acaso.

Isso pode parecer um pouco exagerado para um *personal trainer* glorificado, mas isso faz parte do apelo de Robbins: ele incentiva seus leitores a aspirar a maiores alturas, pessoal, física e intelectualmente. Robbins oferece esse conteúdo de uma maneira facilmente acessível, e os leitores desfrutam de uma sensação de superioridade intelectual quando compreendem os conceitos.

18. Extraia inspiração e dicas de pessoas melhores que você.

Ao longo do livro, Robbins combina inspiração, conselhos e histórias pessoais. Sobre o tema de sonhar e de desejar, por exemplo, ele fala do que é necessário para manter o foco em seus sonhos e realizá-los. Fala de seus próprios sonhos e conta a história de sobrevoar um prédio em seu helicóptero,

percebendo que é o mesmo prédio em que, doze anos antes, trabalhou como zelador. Esse tipo de anedota é predominante em *Desperte o gigante interior*, e extremamente importante, pois cria uma conexão entre Robbins e seus leitores. Em poucas frases curtas, é capaz de lembrar aos leitores sua origem humilde e suas lutas anteriores, bem como sua ascensão monumental. Isso é inspirador: se Robbins pôde fazer isso, você também pode. Tudo o que você precisa fazer é seguir o conselho dele. Da mesma forma, ao mencionar o helicóptero na história, Robbins mostra o foco do desejo: é para isso que você está trabalhando. Robbins já tem o que você quer. Mais uma vez, siga o seu conselho e você poderá se tornar como ele.

19. Sonhos e aspirações são poderosos fatores de motivação.

Do ponto de vista do marketing, *Desperte o gigante interior* é uma obra-prima. Desde o primeiro capítulo, Robbins estabelece uma trilha de migalhas para seus leitores seguirem: você lê meu livro, participa do meu seminário e pode se tornar como eu. O caminho é claro e certamente parece fácil o bastante. Ele fala do número de pessoas que tentam participar de suas palestras – 7 mil em uma ocasião, quando apenas 2 mil eram esperadas. Ressalta na história que o auditório vai receber apenas 5 mil convidados, pois nem todos cabem na sala. Ainda assim, as pessoas vêm, aglomerando-se no heliporto para esperar por ele. Tudo o que essas pessoas querem é avistar Robbins, e talvez a chance de tocá-lo ou agradecer.

Dessa forma, Robbins constrói sua imagem para ser como a de um Messias: ele é o escolhido, o professor. Ele cria uma imagem na qual as pessoas estão desesperadas por estar em sua presença e ouvir suas palavras; desse modo, cria em seus leitores um medo desesperado de que, se não se juntarem à multidão, perderão algo terrivelmente importante. Se tantas pessoas querem um pedaço de Robbins, deve haver algo incrível nele, certo? Robbins é um mestre em fazer seu próprio *hype*, criando demanda por seu produto. Ele usa o fervor da multidão (que ele próprio estimulou) para vender sua mensagem, para ser sua líder de torcida. Tudo o que ele precisa fazer é dar o que as pessoas querem e esperam: soluções aparentemente fáceis para os pequenos problemas da vida e a possibilidade de que, ao consertar as pequenas coisas da vida, problemas maiores também possam ser resolvidos.

20. As pessoas querem ser inspiradas e lideradas.

DINHEIRO: DOMINE O JOGO

Os seguidores de Robbins esperaram muito por seu terceiro livro, *Dinheiro – Sete passos para a liberdade financeira*. Ele não foi publicado até 2014 e, embora tenha atingido o primeiro lugar na lista de mais vendidos da Amazon, recebeu críticas mistas dos leitores e da imprensa.

21. O sucesso comercial não equivale necessariamente à aprovação universal.

Embora ainda dentro do gênero autoajuda, *Dinheiro – Sete passos para a liberdade financeira* assumiu um formato diferente de *Poder sem limites* e *Desperte o gigante interior*. Com um volume de quase setecentas páginas, os *insights* que Robbins fornece são extraídos de suas próprias experiências de ganhar dinheiro, mas também de outras: ele entrevistou mais de cinquenta empresários e financiadores, incluindo Warren Buffett, Steve Forbes e Carl Icahn. Então tentou sintetizar o modo de agir desses indivíduos em sete etapas que os leitores poderiam implementar em suas vidas.

22. Nunca tenha medo de prospectar e citar as experiências dos outros.

Os sete passos, e uma breve explicação deles, são os seguintes:

1. Tome a decisão financeira mais importante da sua vida

Você precisa tomar uma decisão ativa para se tornar um investidor e não apenas um consumidor. Comprometa-se a economizar parte do que ganha, mesmo que seja uma pequena quantia, e automatize seus investimentos.

2. Torne-se o *insider*: conheça as regras antes de entrar no jogo

Encontre um consultor financeiro e faça sua pesquisa de mercado. Você não deve delegar a responsabilidade das suas decisões financeiras a outra pessoa, mas aprender sobre o mercado, as taxas e os planos de investimento disponíveis.

3. Torne o jogo vantajoso

Use dados financeiros realistas e crie um plano que seja acionável e realizável. Você precisa saber quais são seus objetivos financeiros, o que é

necessário para alcançá-los e como otimizar o retorno do investimento por vários meios.

4. Tome a decisão de investimento mais importante da sua vida

Compreenda tópicos como risco, alocação de ativos, segurança, crescimento e fluxo de caixa e faça escolhas embasadas.

5. Crie um plano de renda vitalícia para o longo prazo

Siga conselhos de quem já está investindo com sucesso, investigue estratégias de investimento com eficiência fiscal e garanta sua renda.

6. Invista como os 0,001%

Leia as principais entrevistas do livro e aprenda as lições rápidas que os entrevistados oferecem. As aulas são de Charles Schwab, Warren Buffett e Mary Callahan Erdoes.

7. Apenas faça, aproveite e compartilhe!

Comprometer-se a ser rico é em si um presente para si mesmo, então comece agora. Pense em suas expectativas e legado e faça uma diferença positiva no mundo.

As críticas a Robbins e seu livro *Dinheiro – Sete passos para a liberdade financeira* vieram de vários quadrantes, e boa parte se justifica. Cullen Roche, da Market Watch, uma fonte do setor financeiro, afirmou que, “embora parte do livro seja útil, o guru de autoajuda se contradiz e confunde os leitores”. Para um homem que geralmente se orgulha de ser claro em suas explicações, isso é particularmente lamentável.

23. Você não vai agradar a todos o tempo todo.

A raiz do problema parece ser que, embora ele tenha muito dinheiro, as finanças e a gestão financeira não são a área de especialização de Robbins: ele é um homem de marketing, não um investidor, economista ou consultor financeiro. Embora tenha recebido conselhos dos setores certos – homens e mulheres que realmente são especialistas nesse campo –, é um caso de telefone sem fio: o que pode ter começado como uma mensagem clara e concisa torna-se confuso quando chega ao leitor.

24. Atenha-se ao que sabe e, se você se aventurar em um território desconhecido, ouça conselhos de especialistas.

Robbins enfatiza, com razão, a importância de se envolver nos investimentos (você não pode esperar que seu dinheiro se multiplique a menos que o invista) e de obter aconselhamento profissional. O problema é que, embora isso seja crucial, Robbins direciona seus leitores diretamente para os braços de suas próprias empresas e parceiros. Isso é compreensível, mas significa que o livro não se parece com uma ferramenta genuína de autoajuda, mas com um panfleto publicitário. Os leitores vão até Robbins em busca de conselhos objetivos e imparciais, e a eles são vendidos produtos e empresas específicos. O fato de Robbins advogar uma abordagem de baixo custo com relação a investimentos, mas depois endossar empresas que cobram taxas altas, faz com que pareça hipócrita ou, pior ainda, que ele não se preocupou em verificar as empresas que recomendou. Uma vez que sua carreira se baseia na confiança entre escritor/palestrante e leitor/público, isso é preocupante.

25. Há uma linha tênue entre recomendações e endossos, e desviar-se para o lado errado pode levar as pessoas a questionar sua credibilidade.

Muito do que está escrito em *Dinheiro – Sete passos para a liberdade financeira* é confuso para o leitor casual a quem se destina. O comentário de Robbins frequentemente contradiz os argumentos dos entrevistados: Robbins defende o uso de fundos de índice passivos, mas também recomenda retornos assimétricos e estratégias ativas; cita suas próprias chamadas de *timing* de mercado como exemplo, ignorando o fato de que ele perdeu vastas somas no mercado de ações no passado; e imediatamente coloca alguns gerentes ativos e de alto custo em um pedestal, fazendo com que pareçam gênios, ao mesmo tempo que desacredita seu modelo de altos custos. Coletivamente, essas questões minam a credibilidade de Robbins como comentarista e consultor financeiro, algo que se reflete no número incomumente alto de avaliações com uma estrela que o livro recebeu no Good Reads e em outros sites de revisão por pares. O jornal *The Guardian*, em sua resenha do livro em novembro de 2014, destaca que “qualquer pessoa que o ouvisse em 2010 estaria sofrendo financeiramente agora”. É um pensamento bastante preocupante.

26. Seja cauteloso com o que diz.

No lado positivo, é um bom passo fazer com que o público geral pense – e fale – sobre dinheiro e como ter um papel mais ativo em seu próprio planejamento financeiro. É preciso mais do que apenas acumular enormes dívidas e delegar a responsabilidade pela devida diligência financeira ao governo ou a consultores financeiros.

27. Como líder, você tem uma responsabilidade social para educar os outros e estimular o debate sobre questões importantes.

Robbins também está contribuindo com os lucros da venda do livro para sua organização de caridade, Feeding 100 Million People [Alimentando 100 Milhões de Pessoas] (veja “Doações e divulgações filantrópicas”). No capítulo final do livro, Robbins descreve o que ele chama de “O segredo final”: a generosidade traz felicidade e satisfação ao doador tanto quanto ao destinatário. Até certo ponto, então, as críticas do livro importam menos que o fato de ele estar gerando vendas para Robbins, promovendo ainda mais seu perfil público e beneficiando os necessitados.

LEVANDO OS NEGÓCIOS PARA A INTERNET

Robbins era um empresário das décadas de 1980 e 1990, e a chegada da internet poderia ter marcado o fim de sua carreira: por que as pessoas continuariam comprando livros e vídeos e participando de seminários pessoalmente se poderiam acessar o mesmo conteúdo e discuti-lo on-line? Para a sorte de Robbins, ele foi rápido em identificar e explorar a nova tecnologia, dominando a autoajuda via internet.

28. Mantenha-se a par dos desenvolvimentos tecnológicos para permanecer à frente da concorrência.

Robbins atuou no conselho administrativo de uma empresa chamada DreamLife, cujas ações valiam centavos, e com sua contribuição a empresa cresceu dramaticamente, chegando a US\$ 18 por ação. Robbins usou sua própria fama para divulgar as ofertas e também trouxe amigos famosos, como Tom Brokaw, Andre Agassi e Bob Wright (presidente da NBC) para participar. A DreamLife sucumbiu, junto com muitas outras empresas de tecnologia, à bolha da internet, mas, durante sua breve vida útil, Robbins aprendeu o suficiente sobre como explorar o mercado on-line.

29. Eventos fora do seu controle podem ditar o resultado final de seus empreendimentos.

TONYROBBINS.COM

Hoje, o principal veículo de comunicação e marketing de Tony Robbins é o site dele, www.tonyrobbins.com. Com bom design e estilo que lembra o de um site de escritório de advocacia, a página inicial é dominada pelos webcasts de Robbins. Embora ele possa escrever de forma eficaz – e continua a fazê-lo –, Robbins percebeu que a melhor maneira de se comunicar com seu público é visualmente. Nem todo mundo pode comparecer pessoalmente a um de seus seminários, por razões geográficas ou financeiras, mas pode obter alguns conselhos dele assistindo-lhe pela internet, e, o mais importante, isso começa a criar conexões (consulte “Programação neurolinguística”). Ele estimula o apetite do público por seus produtos e, ao fazê-lo, coloca-os no caminho de seu canal de vendas.

30. Seu site é a vitrine da sua marca. Explore todo o seu potencial.

Os webcasts no site de Robbins são oferecidos gratuitamente, mas os espectadores precisam se inscrever para poder assisti-los. Isso é importante em termos de marketing por dois motivos: primeiro, os espectadores precisam investir uma pequena quantidade de esforço e tempo para acessar o material de Robbins. Tendo investido, é mais provável que apreciem. Em segundo lugar, Robbins conseguiu capturar suas informações de contato. Portanto, pode enviar a eles um fluxo contínuo de e-mails e notificações sobre novos conteúdos, participando de uma conversa eletrônica e desenvolvendo ainda mais a conexão, para que as pessoas tenham maior probabilidade de comprar seus produtos no futuro. O formulário básico de coleta de informações de contato na página inicial tem o mesmo papel.

31. Colete detalhes de contato o mais rápido possível para atrair clientes em potencial para o seu canal de vendas.

O QUE AS PESSOAS ESTÃO COMENTANDO

Na página inicial você também pode ver “O que as pessoas estão comentando”. Esse feed de notícias vasculha a internet em busca de histórias sobre Robbins e exibe as principais citações. No momento da redação deste

livro, os principais feeds afirmavam que “Tony Robbins é um dos ‘Cinquenta principais intelectuais de negócios do mundo’”(Accenture); que “Tony Robbins está entre os ‘Duzentos principais gurus de negócios’”(Harvard Business School Press); e que “Tony Robbins nomeou um dos seis principais consultores para ajudar os clientes a levar seus negócios para um nível mais elevado” (American Express).

32. Use as palavras de outras pessoas para endossar você e seus produtos.

Robbins usa essas citações para chamar atenção para suas realizações e a alta consideração que granjeia da comunidade empresarial e da imprensa. Obviamente, ele (ou melhor, sua equipe de marketing) escolheu deliberadamente essas citações para projetar uma imagem positiva e específica, para contar uma determinada história. Entretanto, isso é eficaz porque, em vez de apenas ouvir Robbins exaltar suas próprias virtudes (o que consideraríamos arrogante e provavelmente apenas um argumento para vender), parece que outras fontes dignas de crédito o têm em alta estima. Quando essas menções são retiradas de organizações que detêm autoridade, estamos mais inclinados a acreditar nelas, a comprar a aura de sucesso de Robbins.

33. Trace com cuidado a linha entre a autopromoção e a imodéstia pouco atraente.

O site de Robbins está dividido em quatro seções principais: Produtos, Eventos, Coaching e Recursos/Experiências.

PRODUTOS

O número sete é um tema recorrente no trabalho de Robbins: existem sete disciplinas para o sucesso em *Poder sem limites*; e sete etapas simples em *Dinheiro – Sete passos para a liberdade financeira*. Talvez seja um número da sorte para Robbins (ou pelo menos uma ferramenta de marketing eficaz), pois ele lista sete categorias de produtos em seu site também.

Em “Crescimento e desenvolvimento pessoal”, você encontrará séries de DVDs motivacionais e de autoajuda de Robbins. A cópia promocional sugere que mais de 50 milhões de pessoas em todo o mundo já usaram esses DVDs para melhorar suas vidas, embora isso provavelmente superes-time seu impacto, pois é bem provável que muitos dos que compraram esse curso ainda o mantenham na prateleira, pegando poeira, sem ser assistido.

34. Hipérbole e exagero têm seu lugar nas vendas quando usados com moderação.

As séries de DVDs são comercializadas com preços de alto nível, mas aqui também Robbins é um mestre do marketing. O Ultimate Edge, um curso de três partes, é anunciado com um valor de US\$ 649, mas existem vários apelos para fazer você comprar: você pode comprar o curso com desconto por apenas US\$ 299; é gratuito nos primeiros trinta dias; se não gostar, pode devolvê-lo nesse período sem pagar nada; você pode pagar em prestações; você recebe material bônus na forma de uma revista em áudio; você obtém um perfil pessoal gratuito, o que por si só custaria supostamente US\$ 250; e também há um cupom de desconto de US\$ 100 que você pode usar em qualquer um dos eventos de Robbins. Os leitores acabam sentindo que o pacote tem um valor tão bom que não podem se dar ao luxo de não o comprar. Além disso, tendo investido essa quantia significativa de dinheiro, eles devem usar o cupom para comprar outro produto – um ingresso para um dos eventos de Robbins –, para que o dinheiro não seja desperdiçado. Os leitores entraram no funil de vendas de Robbins e, por medo de perder e/ou desperdiçar dinheiro, vão mais fundo. A cada passo, Robbins ganha dinheiro. É genial.

35. Sempre faça com que os clientes acreditem que estão fazendo um ótimo negócio ao comprar seus produtos.

Igualmente interessante é a abordagem de Robbins em *Love and Passion*, os cursos que ele produziu com sua segunda esposa, Sage Robbins (consulte “Vida pessoal”). O casal aparece na cena de abertura do vídeo do YouTube que enfeita essa página do site, informando imediatamente ao espectador que o curso é extraído da experiência pessoal (o que, em teoria, aumenta sua credibilidade) e também que, seguindo as etapas mencionadas, os espectadores também podem atingir a felicidade conjugal que Robbins e sua esposa aparentemente compartilham.

36. Todo mundo quer comprar uma história de amor.

Amor e relacionamentos são tópicos sensíveis e vistos como essenciais para a realização pessoal. Mesmo alguém que é excepcionalmente bem-sucedido nos negócios pode ter azar no amor e estar à procura de alguém especial para preencher essa lacuna ou necessidade em sua vida. Robbins está ciente disso e brinca com nossas inseguranças. Ele usa vocabulário altamente emotivo – realização verdadeira; poder emocional; paixão – para enfatizar o que os

leitores estão perdendo em suas próprias vidas, mas também o que eles poderão ter no futuro se comprarem o curso.

37. Jogar com as emoções das pessoas é uma ferramenta de vendas muito eficaz, embora controversa.

A coautoria do curso com a esposa é uma jogada de marketing perspicaz, porque os leitores têm certeza de que isso não dará apenas a perspectiva de um homem sobre casamento e relacionamentos, mas a perspectiva e o conselho da mulher também serão comunicados. Como na página inicial, Robbins usa o apoio de outras pessoas para lhe dar autoridade: nesse caso, uma citação do músico vencedor do Grammy Quincy Jones (amigo pessoal de Robbins) afirma: “Testemunhe o que o poder do amor pode fazer em noventa minutos. Tony Robbins é um presente para a humanidade e certamente uma enorme bênção para minha família”. Protegendo sua retaguarda por uma perspectiva legal, no entanto, Robbins insere uma ressalva importante após a citação: *Os resultados obtidos variam, e resultados específicos podem não ocorrer*. Ele oferece aos visitantes de seu site tudo o que eles sempre quiseram, mas não promete nada.

38. Se você não conseguir entregar o que as pessoas esperam obter do seu produto, verifique se as advertências o protegem de ações legais.

EVENTOS

Os eventos de Robbins são a principal oportunidade para que os seguidores o vejam em pessoa. Eles podem ler seus livros, ouvir seus podcasts, assistir aos cursos em DVD e suas entrevistas na televisão; mas, ainda assim, há um grande apelo em vê-lo pessoalmente, como se, por estar muito próximo a ele, fosse possível absorver um pouco do seu sucesso. Como todos os grandes oradores – Winston Churchill, Adolf Hitler e Enoch Powell –, Robbins sabe muito bem que não é apenas o que você diz que conta, mas como você diz e, com uma multidão à sua frente, você pode despertar emoções e manipular a atmosfera até atingir o ápice.

39. A oratória é uma habilidade extremamente poderosa a se aprender e pode ser usada para o bem ou para o mal.

O trailer de um evento aparece na página “Eventos”, e a cena inicial mostra Robbins na tela, grandioso, alcançando os braços estendidos de seus discípulos. A imagem evoca deliberadamente Jesus pregando às multidões às margens do mar da Galileia, ou Mahatma Gandhi, ou Martin Luther King. Quando vemos essa imagem, pensamos imediatamente nos grandes líderes e revolucionários da história e colocamos Robbins mentalmente no mesmo campo. Queremos fazer parte da história dele, ouvir sua mensagem e ser transformados por ela. A única maneira de fazer isso é ser uma daquelas pessoas a seus pés, com os braços estendidos em sua direção. Temos de comprar um ingresso. Temos de estar no próximo evento.

40. Se você tem a capacidade de criar um culto à sua personalidade, crie!

Paralelamente ao vídeo, há um calendário atualizado dos próximos eventos. Os títulos – *Encontro com o líder do destino*; *Domínio dos negócios*; *Liberte o poder interior* – são altamente emotivos e chamam a atenção, mas o mais importante a ser observado aqui são os avisos abaixo do título dos eventos: DISPONIBILIDADE LIMITADA; ESGOTADO. Esses avisos são ferramentas vitais de marketing: mostram a grande demanda pelos eventos de Robbins e deixam os leitores aterrorizados com o fato de que, se não reservarem seus ingressos logo, ficarão de fora. O medo de perder, de ser deixado para trás, é uma tremenda força motivadora que impulsiona as vendas. Não é de admirar que os eventos de Robbins estejam sempre esgotando.

Curiosamente, os preços dos eventos de Robbins não são imediatamente óbvios. Estamos acostumados a carregar um site e ser informados imediatamente dos preços de tudo, bombardeados com descontos e ofertas especiais. Robbins é muito mais sutil. Ele não está vendendo pelo preço. Ele está vendendo pelo valor. Ele cria demanda por seus produtos primeiro. Você precisa procurar informações, investindo seu tempo, lendo sobre o evento e criando um apetite por ele. Isso significa que, quando finalmente encontrar o preço – que pode chegar a mais de US\$ 2 mil –, você já comprou a ideia e a deseja. Você não se deixa levar pelo preço, e a longa lista de benefícios (segregados por tipo de entrada, para que você possa ver sempre o que o próximo nível oferece e o que está perdendo) e a satisfação garantida e sem riscos o convencem de que o valor é aceitável. De fato, Robbins está lhe fazendo um favor: o que ele está oferecendo é uma pechincha. Tudo o que você precisa fazer é ceder o dinheiro.

41. É sempre melhor vender seus produtos e serviços pelo valor deles, não pelo preço.

Em toda a seção “Eventos”, os leitores são aconselhados a ligar para o 0800 de Robbins para se inscrever. A mesma mensagem é repetida mais uma vez. O fato de a reserva ser realizada por telefone e não por um simples formulário online é significativo, pois dá ao setor de vendas de Robbins a oportunidade de vender mais produtos. O envolvimento com outro ser humano – mesmo um que trabalha na central de atendimento e que sabemos estar lá para nos atender – aumenta a probabilidade de o negócio ser fechado e o lucro de Robbins, otimizado.

COACHING

Como em seus cursos em vídeo, Robbins oferece uma sessão de trinta minutos de coaching de vida gratuita. Você pode se inscrever pelo site, e um de seus consultores entrará em contato para agendar uma entrevista. Como de costume no site de Robbins, há um vídeo e depoimentos no YouTube e, como a sessão inicial é gratuita, os usuários estão mais inclinados a experimentar e ver se gostam.

As sessões de coaching de vida de trinta minutos são feitas com o que Robbins chama de Coaches de Resultados. São treinadores selecionados e treinados por Robbins, tanto em vendas quanto em coaching. Você não terá uma consulta com o próprio Robbins, mas com seus funcionários. Isso é fascinante porque Robbins conseguiu transformar a si mesmo e suas ideias em uma marca. A transformação foi tão eficaz que ele pode delegar seu ensino a outras pessoas, e os clientes ainda compram. Eles estão pagando para aprender o método Robbins por um intermediário.

42. Crie um modelo de negócios escalável, no qual você possa delegar a execução dos negócios a outras pessoas.

Robbins também anuncia coaching para negócios em seu site, usando o apelido de “o encantador de CEOs” – cunhado pela revista *Fortune* – para atrair seus clientes. O padrão de vendas descreve como Robbins passou os últimos trinta anos treinando os executivos de negócios mais bem-sucedidos do mundo na psicologia do desempenho máximo e da recuperação organizacional. O tom é voltado especificamente para CEOs, proprietários de empresas e líderes de equipes de vendas e se concentra no desejo de aumentar as vendas, capacitar suas equipes e ser líderes melhores.

Novamente, é apenas ao ler nas entrelinhas que você percebe que Robbins não está, ele mesmo, fornecendo esse coaching. Você pagará por um coach profissional de negócios para trabalhar com você, e será alguém treinado por Robbins, mas isso não é o mesmo que ter tempo frente a frente com o grande cara. O descritivo do serviço é um pouco enganador a esse respeito, e faz o cliente se perguntar o que teria de fazer para obter uma sessão de coaching com o próprio Robbins. Se o presidente Obama ou Marissa Mayer, do Yahoo, telefonassem e colocassem seu dinheiro em cima da mesa, eles teriam tempo cara a cara com Robbins? Eu imaginaria isso, não necessariamente porque pagariam uma taxa mais alta e, portanto, obteriam um serviço melhor, mas porque Robbins entende intimamente o poder do apoio de celebridades às pessoas comuns e desejaria tais pessoas em sua lista de clientes. O valor deles em sua estratégia de marketing é o mais importante.

43. Se você criar uma marca grande e forte o suficiente, poderá usá-la para vender outras, assim como a si mesmo.

RECURSOS/EXPERIÊNCIAS

A seção de recursos (também denominada “Experiências” em algumas partes do site) é provavelmente a mais abrangente, e a mensagem de vendas ali é mais sutil, embora não menos eficaz. Os visitantes são incentivados a “Experimentar a magia de Tony Robbins”, como se ele fosse um ser místico com poderes sobre-humanos. Bem, é assim que ele quer ser visto.

Essa seção do site contém várias ferramentas gratuitas que os fãs de Robbins podem usar. Digo “gratuitas” porque você não paga para usá-las, mas elas estão lá para guiá-lo para o canal de vendas, comprando outros produtos recomendados para você nas diferentes etapas. Você precisa se registrar e fazer login para acessar grande parte do conteúdo, cedendo seus dados de contato e assinando automaticamente a mala direta de Robbins ao fazê-lo.

44. Nada deve ser totalmente gratuito.

O conteúdo é uma mistura de informações gerais, atividades e a oportunidade de interagir com outros fãs nos fóruns de discussão e por meio da “Comunidade de membros”, um grupo de voluntários que compartilham suas habilidades e conhecimentos de liderança como forma de retribuir o que ganharam por meio da intervenção de Robbins.

Essa é uma das partes mais eficazes do site, por dois motivos. Em primeiro lugar, os leitores sentem que estão recebendo algo de valor: existem blogs sobre negócios, finanças e como mudar sua vida para melhor; oficinas curtas que você pode fazer de graça; e um e-book gratuito. Resumidamente, você não sente que está comprando nenhuma dessas coisas; Robbins se deparou com técnicas que mudaram a vida dele e que ele aperfeiçoou e está disposto a compartilhar com você. Depois de se aprofundar, você percebe que isso faz parte da estratégia de marketing eficaz dele, mas há um momento em que você quase acredita que ele está fazendo isso para o seu bem.

Em segundo lugar, essa parte do site funciona porque cria um senso de comunidade entre os seguidores de Robbins. Os depoimentos no site geralmente são de celebridades e líderes empresariais de enorme sucesso, mas nos fóruns de discussão você pode ler e compartilhar os sonhos, observações e dicas de pessoas comuns como você. Os fóruns de discussão são integrados ao Facebook, para facilitar o compartilhamento de conteúdo via mídia social, e isso amplia ainda mais o alcance do material de Robbins. Ele está usando o marketing boca a boca: quando você lê uma de suas postagens e gosta ou compartilha no Facebook, você está, em essência, endossando seus pontos de vista e divulgando os produtos dele para todos nas redes sociais.

45. Criar um senso de comunidade entre seus clientes aumenta a lealdade à sua marca.

A “Comunidade de membros” parece ter se inspirado nas igrejas evangélicas dos EUA e, como discutimos anteriormente, como Robbins se vê como uma figura messiânica e explora essa visão em seus materiais de marketing, isso não deve surpreender. As pessoas que participaram de um dos eventos ao vivo de Robbins e foram inspiradas por ele são incentivadas a retribuir voluntariamente em futuras sessões de treinamento. Assim, Robbins reduz seus custos de pessoal para quase zero e garante que ele tenha uma equipe de evangelistas pronta para fazer proselitismo em seu nome. De fato, a interação com esses conversos pode muito bem ser a parte mais útil da inscrição em um dos eventos ao vivo de Robbins, pois os participantes poderão se encontrar com os voluntários, mesmo que não com Robbins.

IMAGEM E APARÊNCIA

De qualquer forma, Robbins apresenta uma figura imponente: ele tem 2 metros de altura, devido a um estirão que ele atribui a um tumor na hipófise

durante a adolescência, e ele ocupa totalmente o espaço ao redor de seu corpo, em todas as dimensões. Ele tem uma aparência impressionante e, com infinita autoconfiança, seu público é cativado por todos os seus movimentos. E isso tudo antes que ele abra a boca.

Com uma presença tão contagiante, Robbins tem pouca necessidade de impressionar aqueles ao seu redor por meio do vestuário. Como Steve Jobs, outro líder empresarial inspirador e pensador revolucionário, Robbins frequentemente se veste com uma camisa preta e jeans escuro. Isso mantém o foco em seu rosto, suas expressões faciais, os gestos das mãos e suas palavras.

ROBBINS E A MÍDIA

Desde o início de sua carreira, Robbins cortejou ativamente a mídia, especialmente nos Estados Unidos, porque reconhece seu poder de aumentar sua visibilidade e sua credibilidade e, assim, impulsionar as vendas. De aparições na televisão ao endosso de celebridades, Robbins é, sozinho, uma excelente agência de relações públicas.

46. Use outras pessoas – seus clientes e a imprensa – para promover seu perfil e, assim, fazer publicidade para você.

Como uma celebridade por si só, Robbins fez aparições em vários filmes. Mais notavelmente, ele hipnotizou Hal, o personagem de Jack Black em *O amor é cego*, para que ele visse a beleza interior das mulheres ao seu redor; e Robbins também faz uma pequena aparição em *Homens de preto*. Se você assistir à cena das telas que mostram alienígenas se disfarçando de humanos, provavelmente será capaz de detectar Robbins.

Na televisão, Robbins teve resultados mistos. Os comediantes por trás de *Uma família da pesada* fizeram uma sátira de Robbins em um episódio intitulado “Quando você deseja um Weinstein”: a estrela do desenho animado, Peter Griffin, vai a uma sessão de autógrafos de Robbins, mas é inexplicavelmente engolido por ele. Que curioso!

Embora Robbins tenha participado de vários programas de televisão ao longo dos anos, foi em 2010 que ele ganhou seu próprio programa. Na NBC, *Breakthrough with Tony Robbins* seguiu Robbins em sua vida cotidiana, enquanto tentava ajudar seu público a superar seus problemas. O programa misturou autoajuda com reality show, mas lutou para ganhar popularidade entre os telespectadores. A NBC transmitiu apenas dois dos seis episódios que filmou

e cancelou a série. A OWN Network, no entanto, reexecutou a série original na íntegra em 2012, seguida imediatamente por uma segunda série.

47. Nem tudo funcionará da primeira vez como você deseja.

Pegando carona na fama de Oprah Winfrey, Robbins retornou à televisão em 2012 como parte de um grupo de conselheiros espirituais no *Oprah's Lifeclass: The Tour*, que também foi ao ar pela OWN. Robbins não foi, de modo algum, a estrela do programa – era apenas um dos convidados participantes –, mas a estreita associação e o aparente apoio de Oprah Winfrey teve um impacto significativo e positivo nas vendas de seus produtos. Mais uma vez, Robbins demonstrou a importância do apoio de celebridades ao promover seu perfil e aumentar sua credibilidade no mercado.

CONTROVÉRSIAS

Para uma figura que corteja a exposição pública de maneira tão agressiva, e que o fez durante um período tão longo, é notável que Robbins não tenha se envolvido em um número maior de controvérsias. Parece que não houve grandes escândalos de fraude, acusações de estupro e descidas pela ladeira do alcoolismo ou do abuso de drogas. Ele é, pelo menos em face disso, claro e íntegro.

Porém, como seria de esperar, há algumas áreas em que Robbins se desviou para os tons de cinza e pelas quais foi criticado com razão, e algumas delas envolvem irregularidades financeiras. Em 1995, a empresa de Robbins, o Robbins Research Institute (RRI), foi acusada de deturpar retornos potenciais para os franqueados. O RRI nunca admitiu sua culpa, mas fez acordos fora dos tribunais, comprometendo-se a pagar aos reclamantes mais de US\$ 200 mil em compensações.

Robbins também foi forçado por um tribunal a pagar mais de US\$ 650 mil em danos a um guru de autoajuda concorrente, Wade B. Cook, que alegou que Robbins violou seus direitos autorais e plagiou suas ideias em seus seminários. O livro de Cook, *Wall Street Money Machine*, nunca teve o mesmo sucesso comercial que os títulos de Robbins, mas Robbins copiou alguns termos de propriedade intelectual usados nele.

48. Quando você estiver errado, por qualquer que seja o motivo, vá direto ao ponto e compense aqueles que foram lesados.

Nos livros, já discutimos as críticas que a imprensa financeira e geral fizeram a *Dinheiro – Sete passos para a liberdade financeira*, mas esse não é de forma alguma o único de seus livros que foi seriamente questionado por outros especialistas. *Poder sem limites* inclui um capítulo sobre saúde e energia, do qual o Conselho Nacional Contra a Fraude na Saúde (NCAHF) tem sido especialmente crítico. Ao escrever no periódico da NCAHF, o dr. William T. Jarvis explica:

Robbins revela sua ignorância sobre fisiologia ao desinformar os leitores sobre como o corpo se livra dos resíduos metabólicos [...] Robbins combina conceitos errôneos, desinformação e conselhos equivocados, com base nas teorias malucas de Herbert Shelton, um “médico da natureza” que administrava uma “escola de saúde” no Texas[...]

Robbins recomenda a American Natural Hygiene Society, que promove as ideias perigosas de Shelton. Ele também promove as noções infundadas sobre dieta e criminalidade aventadas por Alexander Schauss, um autointitulado especialista que se promove com credenciais duvidosas.

Dada a plataforma pública de Robbins, seu grande número de seguidores dedicados e sua capacidade de influenciar seus pensamentos e comportamentos, essas críticas são muito preocupantes. Uma coisa é endossar e promover ideias que, embora ineficazes, não sejam realmente prejudiciais, mas outra é dar oxigênio a ideias que podem ser prejudiciais à saúde e espalhar desinformação. É de se pensar que seja responsabilidade de alguém como Robbins verificar a credibilidade de suas próprias fontes, obter uma segunda opinião sempre que necessário e escrever apenas sobre o que é comprovadamente correto e seguro. Isso não apenas protegeria os indivíduos que seguem seus conselhos, mas também protegeria a reputação de Robbins, algo que ele com certeza defende ferozmente.

Além disso, a crítica mais válida a Robbins é que ele manipula as vulnerabilidades de seus seguidores para lhes vender produtos. Sua estratégia de marketing e seu canal de vendas são ajustados para serem os mais eficazes possível, o que por si só é compreensível, mas há quem veja a PNL como uma pseudociência, e seus conselhos como pouco mais que bom senso e incentivo. Eles questionam como um homem sem formação acadêmica (Robbins estudou até o ensino médio; consulte “Infância e educação”) possa trabalhar dessa maneira, chamando-o de vigarista, e seus métodos, de farsa.

Essa é uma área muito difícil de explorar, investigar e, de fato, defender. Os preços que Robbins cobra por seus serviços são muito altos e não há resultados

garantidos: isenções de responsabilidade nesse sentido turbinam seu site, como discutimos anteriormente. Ele não afirma ser capaz de fazer milagres e, para todos os detratores, há pelo menos dois ou três fãs que se apresentarão e declararão publicamente que seguir os conselhos de Robbins funcionou para eles, e que isso mudou suas vidas. Ninguém pode duvidar que Robbins é um mestre da autopublicidade e construiu um império de negócios invejável. É claro que isso deixará algumas pessoas com inveja. Também é preciso dizer que, embora Robbins seja inegavelmente muito convincente em suas propostas de vendas, ninguém está forçando os clientes a comprar seus produtos. Eles compram porque querem comprar, e Robbins cobrará o que o mercado permitir. Essa é a base da economia de mercado e o que lhe permitiu se tornar um empresário de tanto sucesso. Se você aprova ou não seus métodos promocionais, seu comércio de conselhos e ajuda, é uma questão totalmente diferente.

DOAÇÕES E DIVULGAÇÕES FILANTRÓPICAS

Robbins criou a Fundação Antony Robbins para devolver parte de sua riqueza, estimada em cerca de US\$ 480 milhões. A fundação pretende alimentar 4 milhões de pessoas em todo o mundo a cada ano e também apoia programas em escolas, prisões, centros de apoio e abrigos.

A atividade filantrópica mais destacada de Robbins é sua parceria com a Feeding America, uma instituição de caridade para alívio da fome nos Estados Unidos. Talvez devido a suas experiências pessoais na pobreza quando criança, Robbins sabe como é ter fome e que, apesar de todos falarem sobre o sonho norte-americano, a pobreza e a fome ainda existem nos EUA.

Lançado em dezembro de 2014, o 100 Million Meals Challenge [Desafio das 100 Milhões de Refeições] é, como seria de esperar de Robbins, uma campanha inteligente de marketing. Robbins prometeu doar 50 milhões de refeições e pediu ao público norte-americano que igualassem sua doação para que 100 milhões de refeições fossem concedidas no total. Os donativos seriam distribuídos pelos duzentos bancos de alimentos da Feeding America ao longo de 2015. O presente de Robbins foi financiado pelos lucros obtidos com as vendas de *Dinheiro – Sete passos para a liberdade financeira* (e, portanto, ajudou a divulgar ainda mais o livro), além de uma doação da riqueza privada de Robbins. O valor total da doação de Robbins foi de cerca de US\$ 5 milhões, uma quantia nada inócua.

49. Se você teve sorte na vida, retribua ajudando uma organização que apoie questões com as quais você se importa.

VIDA PESSOAL

A vida pessoal animada de Robbins, talvez o resultado de sua própria infância tumultuada, começou bem antes de ele ser famoso. Embora ele pouco tenha contado sobre seus primeiros relacionamentos românticos aos vinte anos, sua então namorada, Liz Acosta, engravidou. O filho deles, Jairek Robbins, nasceu em 1984 em Santa Monica, Califórnia, e Robbins Júnior aproveitou ao máximo a fama de seu pai para iniciar sua carreira relativamente bem-sucedida como coach e palestrante motivacional. Embora não seja um best-seller, ele é o autor de *LIVE IT: Achieve Success By Living With Purpose* [Viva! – Alcance o sucesso vivendo com propósito] e já deu palestras no TEDx.

O relacionamento de Robbins com Acosta ruiu quase imediatamente após o nascimento do filho e, no intervalo de um ano, Robbins se casou com outra mulher, Rebecca Jenkins, que ele conheceu em um de seus seminários. Jenkins tinha onze anos a mais que Robbins e três filhos de relacionamentos anteriores, todos os quais Robbins adotou legalmente. O casamento durou catorze anos, terminando em divórcio por mútuo consentimento em 1997. Nem Robbins nem Jenkins falaram publicamente sobre as razões do divórcio na época, mas entrevistas subsequentes com Robbins sugerem que ele nunca quis se casar, mas o fez para proporcionar estabilidade aos filhos de Jenkins e aos seus. O casamento se deteriorou em seus estágios finais e foi prolongado enquanto o casal debatia como dividir seus consideráveis bens. Antes de o divórcio ser finalizado, Robbins conheceu a mulher que acabaria se tornando sua segunda esposa, a balconista de loja de alimentos naturais Bonnie Humphrey, e há alegações de que seu afeto por Robbins foi um fator determinante para o colapso do casamento dela.

Robbins e Humphrey (agora conhecida como Sage Robbins) casaram-se em Palm Beach, Flórida, em outubro de 2001. Juntos, o casal escreveu *Love & Passion: The Ultimate Relationship Program* e também um blog com o mesmo nome. O casamento tem sido claramente uma empresa lucrativa: no auge, estimava-se que sua riqueza conjunta excedesse US\$ 480 milhões. Eles possuem carros velozes, barcos, aviões e ilhas particulares. Simplificando, Robbins está vivendo o sonho.

50. Sua vida pessoal e profissional andam de mãos dadas.

Quando os jornalistas escrevem sobre Tony Robbins, geralmente o chamam de um guru de autoajuda. Sim, é assim que ele se projeta, e é essa a marca que seus seguidores compraram, mas, na verdade, não é isso que está no cerne de sua identidade. Não é o que fez dele um sucesso.

Robbins não ganhou dinheiro com a autoajuda. Ele ganhou dinheiro e construiu sua carreira com marketing e autopromoção contínua e eficaz. Ele poderia ter feito sua fortuna vendendo carros, jornais, religião ou uma ideologia política. As mesmas técnicas, as mesmas estratégias e as mesmas abordagens funcionariam em todos esses campos. Por acaso, Robbins escolheu a autoajuda e o coaching de negócios como a área na qual aplicar suas consideráveis habilidades de marketing.

CONCLUSÃO

Se você deseja ter um estilo de vida como o de Tony Robbins, se deseja ganhar apenas uma fração de sua riqueza ou chegar só um pouquinho perto de onde ele chegou, aprenda a vender. Aprenda a vender a si mesmo e seus produtos.

Comece identificando seu mercado-alvo, o que ele quer comprar e como vender a ele. Identifique seus interesses, vulnerabilidades e o que você pode fazer para inspirar seus clientes. Como convencê-los de que o que você tem para vender é a resposta que estão procurando? Somente quando você sabe disso poderá decidir qual produto precisa vender, como empacotá-lo e qual deve ser seu discurso de vendedor.

Robbins nos ensina que essas habilidades, embora naturalmente mais desenvolvidas em algumas pessoas do que em outras, podem ser aprendidas e aprimoradas ao longo do tempo. Se você optar por estudar PNL ou outras técnicas psicológicas semelhantes, poderá melhorar sua memória, visualização e habilidades de comunicação. Você pode se tornar mais eficaz na construção de relacionamentos. Pode se tornar mais persuasivo na sua língua e na comunicação não verbal. Vale a pena investir tempo e esforço nessas habilidades, praticando-as com os outros e observando o impacto que têm. Implementando-as nas circunstâncias certas, você pode usar essas habilidades para ser um negociador melhor, um amante melhor e um líder melhor.

Com Robbins também podemos aprender que, depois de criar uma marca, você poderá usá-la para vender qualquer coisa. Robbins vende DVDs. Livros. Seminários. Sessões de coaching. E nem precisa entregar tudo isso sozinho. Pode até ser que seus livros também tenham sido escritos por *ghost writers*. Mas esse é o poder de sua marca. Essas coisas não importam. Robbins está

associado a esses produtos. Ele os endossou, e é por isso que seus seguidores querem comprá-los. Eles querem comprar um pequeno pedaço de Robbins para se aproximar dele e de seu pensamento, na esperança de poderem absorver parte de seu sucesso pessoal e financeiro.

Warren Buffett

► Lições de vida e de negócios

O MAGO DE OMAHA

Esta é uma introdução a Warren Buffett, seu sucesso nos negócios e as lições que podemos aprender com ele. Você pode ler tudo de uma só vez ou procurar estudos de caso específicos quando estiver à procura de inspiração ou orientação. Você aprenderá as habilidades e qualidades mais significativas que fizeram dele o investidor mais bem-sucedido de todos os tempos, além de algumas de suas maiores dicas de investimento.

Nunca desista de procurar um emprego pelo qual você seja apaixonado. Tente encontrar o emprego que teria se fosse muito rico. Esqueça o dinheiro. Quando você se associa com as pessoas que ama, quando faz o que ama, não existe nada melhor que isso.
– Warren Buffett

O que diferencia um homem bem-sucedido? É sua vontade de correr riscos? É sua capacidade de ver oportunidades quando os outros veem apenas a adversidade? É sua motivação criativa e determinação para tornar o mundo um lugar melhor, não apenas para ele e sua família e amigos, mas também para seus semelhantes como um todo? Algumas pessoas são simplesmente predestinadas a ser mais bem-sucedidas que outras por causa do nascimento? Ou é uma combinação de experiência, educação e uma simples disposição de assumir riscos que outras pessoas não estão dispostas a assumir? Ou será que uma pessoa de sucesso é simplesmente mais apaixonada e motivada que seus colegas?

A próxima pergunta que você deve fazer é: o sucesso financeiro e pessoal é algo que possa ser ensinado e transmitido a outras pessoas? A resposta, claro, é sim, se você estiver disposto a ir além do que se espera de você. Esforce-se todos os dias para ser uma pessoa melhor e assumir a responsabilidade por todas as suas decisões, sejam elas boas ou ruins, sucessos ou fracassos, e não ver seus fracassos como tais, mas como lições com as quais você aprende e lucra.

O que aprendemos com a história é que as pessoas não aprendem com a história.

O “Mago de Omaha” – Warren Buffett, teve muitos benefícios que a maioria das pessoas não teve a sorte de possuir. Ele veio de uma longa linhagem de especialistas financeiros que fizeram fortuna comprando e vendendo negócios e ações, o que, por sua vez, deu a Buffett a chance de aprender aos pés de grandes mentes financeiras, além de frequentar escolas de primeira linha que abriam portas para empresas de investimento de prestígio e a capacidade de aumentar sua fortuna familiar.

Porém, além de ser um filho rico e privilegiado, há algo em Buffett que o diferencia. Algo que está além da criação, educação e conexões comerciais. Não é algo que possa ser ensinado e deve ser descoberto, e isso é viver sua paixão. Em sua ascensão icônica no cenário financeiro norte-americano, Buffett provou repetidamente que a paixão gera engenhosidade, determinação e, finalmente, grandes lucros.

Chega um momento em que você deve começar a fazer o que deseja. Tenha um trabalho que você ama. Você vai pular da cama de manhã. Acho que você está louco se continuar aceitando empregos dos quais não gosta porque acha que ficará bem em seu currículo. Isso não é como economizar sexo para a velhice?

– Warren Buffett

A maioria das pessoas acredita que nunca será capaz de viver sua paixão e que vai passar seus dias trabalhando em empregos que odeia, nunca tendo tempo para descobrir seu verdadeiro caminho na vida. Porque, simplesmente, descobrir a sua paixão é uma jornada em si mesma e é algo que não é facilmente obtido. É por isso que procuramos pessoas como Buffett em busca de inspiração, porque talvez, de alguma forma, possamos absorver algo do que o move e o motiva.

Contudo, além de nos inspirar com as incríveis realizações de Buffett, precisamos dar uma olhada em sua vida e em como ele a viveu. Precisamos dar uma olhada não apenas em seus sucessos – como a lendária holding de Buffett, Berkshire Hathaway – mas também em seus erros financeiros, como seu envolvimento com a gigante de seguros AIG e Gen Re, e o escândalo da Salomon Brothers no final dos anos 1990 e como ele superou esses passos em falso; em como ele lidou com as adversidades e saiu delas não apenas como um homem de negócios melhor e mais sábio, mas como uma pessoa melhor. Porque o fato é que, quando estamos falando em paixão, não podemos julgar alguém apenas pelo sucesso, mas também pelos fracassos.

Ao longo de sua longa carreira, Buffett enfrentou muitos desafios, cada um deles com humildade e afabilidade. Nunca recuou diante de obstáculos grandes ou pequenos; Buffett é uma verdadeira história de sucesso norte-americana e tem mais do que algumas lições importantes para dar a investidores e não investidores. Vamos estudar em profundidade a vida de Warren Buffett para ver o que o ajudou a se tornar um dos empresários mais ricos e inovadores do século XX e além.

Falaremos sobre sua criação e as primeiras incursões no mundo dos negócios. Vamos dar uma olhada em seus estudos, nos amigos e professores que ajudaram a moldá-lo, e examinaremos suas vastas realizações financeiras com base em suas primeiras holdings, Buffett Associates e Buffett Partners Ltd., e, é claro, a monolítica e icônica Berkshire Hathaway. (Se você não conhece a Berkshire Hathaway, é uma holding cujas ações são negociadas na Bolsa de Valores de Nova York por quase US\$ 50 mil por ação, e é a proprietária parcial ou total de gigantes do varejo e de alimentos, como Coca-Cola, Wrigley's, Nestlé, See's Candies e muitas outras.)

Além disso, aproveitaremos as experiências da impressionante vida de Buffett e tentaremos aplicar seus princípios à nossa vida.

A EDUCAÇÃO DE UMA VIDA APAIXONADA

“Regra nº 1: nunca perca dinheiro. Regra nº 2: nunca se esqueça da regra nº 1”

Ele nasceu em Omaha, Nebraska, em agosto de 1930. Buffett era o filho do meio e o único homem entre os três filhos do corretor de ações e deputado com quatro mandatos do Congresso, Howard Buffett, e sua esposa, Leila. Desde muito novo, Buffett demonstrou uma aptidão excepcional com números e um desejo de ganhar dinheiro. A partir dos seis anos de idade, Buffett entrou no mundo dos negócios comprando seis engradados de Coca-Cola (uma bebida que Buffett consome incessantemente) na mercearia de seu avô por 25 centavos o engradado de seis e depois as revendeu para seus amigos de infância por cinco centavos cada garrafa, o que representou um lucro de cinco centavos por engradado.

Enquanto a maioria dos amigos de Buffett passava os dias jogando futebol e outros jogos, ele estava aprendendo os meandros dos investimentos com o pai e começando a descobrir sua paixão por economizar dinheiro e investir. Ao longo de sua infância, Buffett trabalhou na mercearia de seu avô, economizando e reinvestindo em seus pequenos negócios, que incluíam a venda de revistas de porta em porta e doces e chicletes para seus colegas de classe.

Cinco anos após sua primeira incursão nos negócios, Buffett deu seus primeiros passos no mundo dos investimentos. Aos onze anos, comprou três ações da Cities Service Preferred a US\$ 38 por ação, para ele e suas irmãs. Pouco tempo depois de comprar as ações, elas despencaram para US\$ 27 por ação. Sempre resiliente, Buffett manteve suas ações até que se recuperassem e aumentassem para US\$ 40 por ação, quando prontamente as vendeu. A transação acabou sendo um grande erro para o jovem operador da bolsa, porque o preço da Cities Service Preferred disparou para US\$ 200 por ação.

Esse primeiro passo – e um grave passo em falso – para o mundo das altas finanças causaria uma impressão duradoura em Buffett e ensinaria a ele que nos investimentos – assim como na vida – a paciência é uma virtude.

Não importa quão grande sejam o talento ou os esforços, algumas coisas levam tempo. Você não pode produzir um bebê em um mês engravidando nove mulheres.

– Warren Buffett

Talvez o maior erro que a maioria dos investidores iniciantes cometa quando começa a comprar e vender ações é entrar em pânico com as perdas, o que é

determinante para a construção de um portfólio forte e duradouro. Todos nós trabalhamos duro pelo nosso dinheiro e queremos vê-lo crescer e trabalhar duro por nós. Queremos que nosso dinheiro e nossos investimentos nos ajudem a prover nossas aposentadorias, a educação de nossos filhos, a capacidade de nos proporcionar um certo nível de conforto e segurança. Mas o que a maioria dos iniciantes e mais do que alguns investidores veteranos não entendem é que o mercado de ações é um risco e que, com o risco, às vezes você sofre perdas. Para muitos investidores, sofrer uma perda induz ao pânico e eles jogam fora o estoque como leite estragado.

Talvez a maior lição que podemos tirar da primeira experiência de Buffett na negociação de ações é que não é porque um investimento está desvalorizando que você precisa abandoná-lo imediatamente. Por exemplo, veja a amazon.com, quando as ações da enorme varejista on-line foram oferecidas pela primeira vez em 1997, eram negociadas por pouco mais de US\$ 20 por ação e consideradas por muitos analistas um investimento extremamente arriscado.

Ao longo de seu ano de abertura no índice Nasdaq, as ações da Amazon flutuaram bastante, com o valor de negociação das ações variando de US\$ 18 a US\$ 58 por ação. Agora imagine um Warren Buffett de onze anos – ou imagine você mesmo – comprando três ações da Amazon para ele e sua irmã, em vez do Cities Service Preferred. Provavelmente ele entraria em pânico, assim como quando suas ações da Cities Service Preferred despencaram, e esperaria com a mesma paciência que as ações recuperassem parte de seu valor para então se livrar delas. Você pode dizer que o culpado é? Você se culpado? Claro que não, a preservação financeira é um instinto natural, porque absolutamente ninguém gosta de perder dinheiro.

Usamos a Amazon como exemplo em comparação com o Cities Service Preferred porque as ações da Amazon fizeram exatamente a mesma coisa. Em 1997, a Amazon foi considerada um investimento tolo, devido ao que muitos consideravam a instabilidade da internet como modelo geral de negócios e a capacidade da Amazon de entregar itens em tempo hábil. Um bom número de investidores não viu a utilidade a longo prazo da internet – e muitos, estranhamente, ainda têm dificuldades de ver – e abandonaram as ações no minuto em que elas começaram a flutuar.

O fator crítico do investimento é determinar o valor intrínseco de uma empresa e pagar um preço justo ou de barganha.

– Warren Buffett

Mas, se olharmos agora para as ações da Amazon, elas estão sendo negociadas a US\$ 310. E, se a maioria dos investidores tivesse mantido as ações por mais um ano, eles teriam visto seu investimento inicial de US\$ 20 saltar para US\$ 200 por ação. A questão é que, como investidores, devemos adotar a perda de curto prazo e a ideia de crescimento a longo prazo. Se dermos uma olhada na lendária holding de Buffett, a Berkshire Hathaway, e nas compras conduzidas e feitas por Buffett para a empresa, muitos investidores questionariam a utilidade de algumas de suas decisões de investimento. Coca-Cola, GEICO, o chiclete Wrigley, no papel – pelo menos para os pensadores de curto prazo – essas empresas pareciam perdedoras óbvias quando Buffett as adquiriu originalmente.

Mas o verdadeiro gênio de Buffett – e a lição que aprendeu com seu primeiro investimento no Cities Service Preferred – é que ele reconhece o que as pessoas precisam, querem e usam, e também o que elas vão querer, precisar e usar daqui cinco, dez ou vinte anos no futuro, e que para fazer esse julgamento você deve ser paciente como investidor e analisar o valor intrínseco de uma empresa e seu valor a longo prazo no mercado em geral.

Sim, essa pode ser uma maneira assustadora de investir, principalmente para os investidores que estão apostando as economias de uma vida inteira em quão bem um punhado de empresas se sairá no longo prazo. Mas, se você é paciente e aguenta os altos e baixos de uma ação, pode ter em mãos um vencedor certo que o garantirá para o resto da vida.

Aprenda com o que o Warren Buffett de onze anos fez de errado e seja paciente e persistente quando se trata não apenas de seu portfólio de ações, mas também de investimentos pessoais.

A melhor educação que você pode obter é investir em si mesmo. Mas isso nem sempre significa cursar faculdade ou universidade.

– Warren Buffett

Em 1947, aos dezessete anos, Buffett se formou na Woodrow Wilson High School, em Washington, DC (o pai de Buffett, Howard, estava atuando como congressista nos EUA). Após a formatura, Buffett originalmente não tinha intenção de ir para a universidade e continuar sua educação. Nessa idade, Buffett já havia ganhado US\$ 5 mil entregando jornais e comprando três máquinas de pinball que colocava em diferentes negócios em toda a área de

Washington, DC (Buffett acabou vendendo seu negócio de pinball a um veterano da Segunda Guerra Mundial por US\$ 1,2 mil), o que equivalia a cerca de US\$ 50 mil em dinheiro em 2015. Os pais de Buffett, orientados para a educação, tinham outros planos e pressionaram o único filho a frequentar a Wharton Business School da Universidade da Pensilvânia.

Buffett compareceu com relutância e se destacou na Wharton por dois anos, e muitas vezes reclamou que sabia mais sobre negócios e investimentos do que a maioria de seus professores. Quando o pai de Buffett foi derrotado em sua candidatura à reeleição no congresso, em 1948, Buffett retornou a Omaha e foi transferido para a Universidade de Nebraska-Lincoln. Enquanto cursava a universidade, trabalhou em período integral na corretora de investimentos de seu pai e conseguiu se formar em apenas três anos.

Buffett abordou seus estudos de pós-graduação com a mesma teimosia de quando ingressou na universidade. Porém, mais uma vez, foi pressionado por seus pais a se inscrever na Harvard Business School. No entanto, Harvard rejeitou a solicitação – uma decisão da qual certamente deve se arrepender até hoje – de Buffett, que tinha apenas vinte anos de idade, com a justificativa de que ele era jovem demais. Condoído pela rejeição, Buffett se inscreveu na Columbia School of Business, onde lecionava o renomado investidor e seu futuro mentor e parceiro de negócios Ben Graham. O tempo de Buffett em Columbia, sob as asas de Ben Graham, provaria ser um dos mais formativos da vida de Buffett.

MENTORES E COLABORADORES: BEN GRAHAM & CHARLIE MUNGER

Se eu não tivesse lido esse livro [texto clássico de investimento de Ben Graham, *O investidor inteligente*] em 1949, teria tido um futuro diferente.
– Warren Buffett

Ao longo da extensa carreira de Buffett como homem de negócios e investidor, ele sempre enfatizou e promoveu a necessidade de uma educação continuada – seja por meios convencionais, como faculdade, seja por meios

menos convencionais, como se cercar de pessoas que você admira – e de os idosos passarem seu conhecimento às gerações seguintes.

A necessidade de um mentor nos negócios – ou em qualquer empreendimento, na verdade – é vital. Negócios e investimentos podem ser um labirinto intimidador e, para o investidor ou proprietário inicial, às vezes uma mão amiga e sábia para guiá-lo pode ser a maior ajuda que uma empresa pode ter. Embora, como investidores e proprietários independentes, nem sempre tenhamos o benefício de um professor universitário ou um empresário veterano para ajudar a nos guiar no caminho certo. Mas, para a maioria, um mentor não precisa ser alguém que realmente conhecemos.

Para o investidor, empresário ou mesmo o trabalhador da construção civil ou a garçonete, um mentor pode ser simplesmente alguém com cujas ideias você se identifica em nível pessoal ou profissional por meio de artigos, livros e programas de televisão. Às vezes, a inspiração extraída dessas relações abstratas e distantes pode levá-lo a avançar na definição e na realização dos objetivos que você cria para si mesmo.

No entanto, Warren Buffett pôde se beneficiar de receber sábios conselhos de duas das mais brilhantes mentes dos negócios do século XX, o investidor e presidente de seguros da GEICO, Ben Graham, e seu parceiro de longa data na Berkshire Hathaway, Charlie Munger.

Ben Graham

Na década de 1920, o corretor Ben Graham tornou-se extremamente conhecido em muitos círculos de negócios como um investidor astuto, calculista e agressivo. Durante o período em que a maioria dos investidores estava se aproximando do mercado de ações como se ele fosse um gigantesco jogo de azar, Graham procurou ações que eram tão radicalmente subvalorizadas que eram consideradas praticamente desprovidas de risco ou, aos olhos da maioria dos investidores da época, qualquer chance real de crescimento.

Um dos investimentos mais conhecidos de Graham foi a Northern Pipe Line, uma empresa de construção de infraestrutura de energia gerenciada pela família Rockefeller. As ações da Northern Pipe Line eram negociadas a cerca de US\$ 60 por ação, mas, depois de analisar cuidadosamente um balanço anual, Graham percebeu que a empresa possuía títulos no valor de

US\$ 95 para cada ação. Graham tentou e não conseguiu convencer a gerência da Northern Pipe Line a vender o portfólio. Logo depois, travou uma guerra por procuração e garantiu uma vaga no Conselho de Administração. A empresa vendeu seus títulos e pagou um dividendo no valor de US\$ 70 por ação.

Aos quarenta anos, Ben Graham publicou o que é amplamente considerado uma das pedras angulares da literatura moderna sobre investimentos, *Security Analysis*. Na época de sua publicação, o investimento no mercado de ações era considerado extremamente arriscado e tornou-se uma piada com a queda do índice Dow Jones ao longo de quatro anos consecutivos, após o colapso do mercado de ações em 1929.

Foi durante esse período que Graham introduziu o princípio do valor intrínseco do negócio, que é um meio de medir o verdadeiro valor de um negócio que era completa e totalmente independente de sua oferta de ações. Usando o valor intrínseco, os investidores podem decidir quanto vale uma empresa e tomar decisões de investimento de acordo com esse valor. Buffett considerou o livro seguinte de Graham, *O investidor inteligente*, o maior livro sobre investimentos já escrito.

É melhor andar com pessoas melhores que você. Escolha associados cujo comportamento seja melhor que o seu e você acabará seguindo nessa direção.

– Warren Buffett

Por meio de princípios simples de investimento, Ben Graham se tornou um herói para Warren Buffett, então com 21 anos. Antes de Buffett se tornar aluno de Graham, ele estava lendo uma edição antiga da publicação *Who's Who* e descobriu que Graham era o presidente de uma pequena e desconhecida companhia de seguros, na época chamada GEICO. Ao saber disso, Buffett correu para Washington, DC, um sábado de manhã para encontrar a sede na esperança de conhecer Graham. No entanto, ao chegar à sede da GEICO, as portas do negócio estavam fechadas para o fim de semana.

Parece haver alguma característica humana perversa que gosta de dificultar as coisas.

– Warren Buffett

Para não se dar por vencido, Buffett bateu às portas da GEICO até que um zelador as abriu. Buffett perguntou se havia algum associado da GEICO no prédio. Por sorte, havia alguém trabalhando nos escritórios do sexto andar. Warren foi escoltado para encontrar o trabalhador diligente e, ao entrar no escritório, Buffett imediatamente começou a fazer perguntas sobre a empresa e suas práticas comerciais. A conversa continuou por mais de quatro horas, e o homem que tolerou a série de perguntas aparentemente intermináveis de Buffett não era outro senão o vice-presidente de finanças da GEICO, Lorimer Davidson. A conversa com Davidson foi uma experiência que permaneceu com Buffett pelo resto da vida e fomentou sua crença em buscar educação e orientação em lugares improváveis e fazendo tentativas ousadas.

Durante seus estudos na Columbia School of Business, Buffett foi o único aluno a obter um A+ em uma das aulas de Graham. Após a formatura, Buffett estava decidido a se tornar um corretor de ações em tempo integral em Wall Street, mas tanto Graham quanto o pai de Buffett o aconselharam contra a mudança. Buffett estava tão determinado a trabalhar em Wall Street que se ofereceu para trabalhar de graça na empresa de investimentos de Graham. No entanto, Graham recusou. Obviamente, não poder trabalhar para seu amigo e mentor era devastador e Buffett voltou para casa em Nebraska para trabalhar novamente na empresa de seu pai.

Passaria mais de uma década até Buffett encontrar o homem que se tornaria seu parceiro de negócios ao longo da vida e o braço direito da Berkshire Hathaway, o enigmático Charlie Munger.

Charlie Munger

Assim como Buffett, Munger era de Omaha, Nebraska. Após estudar matemática por um curto período na Universidade de Michigan, Munger abandonou a faculdade para servir como meteorologista na US Army Air Corps, a unidade aérea do exército dos Estados Unidos, durante a Segunda Guerra Mundial. Após a guerra, Munger começou a estudar direito na Caltech antes de ingressar na Harvard Law School sem um diploma de graduação e se tornou membro do Harvard Legal Aid Bureau, o que na época era praticamente inédito, mas esse era o brilhantismo de Charlie Munger. Munger se formou em Harvard em 1948 com um *Juris Doctor* (doutorado profissional) *magna cum laude*, e mudou-se com sua família para a Califórnia, onde começou a praticar advocacia na firma Wright & Garrett.

Em 1962, Munger deixou a Califórnia, onde advogava, e voltou para sua casa de infância em Omaha. Apresentados por amigos em comum, Buffett inicialmente considerou Munger um tanto esnobe e um pouco desagradável. Logo reconheceu o talento financeiro e jurídico de Munger, e os dois se aproximaram, tornaram-se amigos e rapidamente formaram um vínculo e tornaram-se sócios confiáveis e consultores por mais de quarenta anos.

Junto com a copresidência da Berkshire Hathaway, Munger foi anteriormente o presidente da Wesco Financial Corporation, que agora é uma subsidiária integral da Berkshire Hathaway. (Tanto Munger quanto Buffett enfrentaram o escrutínio da Comissão de Valores Mobiliários dos EUA [SEC] na primeira tentativa de fusão da Wesco e a Berkshire Hathaway.) A Wesco, sediada em Pasadena, Califórnia, começou como uma associação de poupança e empréstimo, mas acabou crescendo para controlar a Precision Steel Corp., a CORT Furniture Leasing e a Kansas Bankers Surety Company, entre muitos outros empreendimentos. A Wesco Financial também possuía um portfólio concentrado de ações de mais de US\$ 1,5 bilhão e detém grandes investimentos em empresas como Coca-Cola, Wells Fargo, Procter & Gamble, Kraft Foods, US Bancorp e Goldman Sachs.

Nosso período de detenção [de ações] favorito é para sempre.
– Warren Buffett

No artigo *5 Lessons From My \$650,000 Lunch with Warren Buffett* [Cinco lições do meu almoço de US\$ 650 mil com Warren Buffett], o autor e investidor Guy Spier escreve:

O almoço me fez perceber que eu havia subestimado o poder de estar perto de pessoas melhores que eu e em torno das quais posso melhorar. Hoje em dia, tenho a sorte de achar normal comprar uma passagem de avião transatlântica e suportar o *jet-lag*, se isso significa ser capaz de passar um tempo de boa qualidade com alguém que admiro e com quem posso aprender.

Você deve levar essas palavras a sério acima de tudo, porque é verdade que as pessoas que você escolhe ter ao seu redor o ajudam a formar suas opiniões e atitudes sobre o mundo em geral. Se as pessoas de quem se cerca são geralmente negativas, será mais provável que suas atitudes também sejam

negativas. No entanto, se você optar por se cercar de pessoas com uma visão mais positiva, as atitudes delas influenciarão as suas. O sucesso geralmente chega às pessoas que projetam confiança e uma perspectiva positiva; portanto, é preciso se perguntar: que tipo de pessoa você atrai?

No caso de Buffett, ele atraiu Graham e Munger por causa de sua motivação e ambição, e eles, por sua vez, reconheceram nele um irmão espiritual e alguém que não estava apenas interessado em expressar suas opiniões e pensamentos, mas que também estava com vontade de aprender, e uma abertura genuína a ideias novas e diferentes que ele não teria sozinho, sem a orientação e a amizade deles.

O ponto é que, quando se trata de amizades e mentorias, você dá o que recebe. Se você projeta uma visão global negativa do mundo, é mais provável que receba negativamente em espécie. Mas, se agir e reagir positivamente e projetar bondade e inteligência, isso voltará para você.

É verdade que nem sempre é possível controlar as pessoas que você tem em sua vida, o que é particularmente verdadeiro quanto à família e aos colegas de trabalho. Mas você pode melhorar a dinâmica geral desses relacionamentos forçados, assumindo o controle deles, não sendo sugado por conflitos e sentimentos negativos e evitando esse tipo de situação, se puder.

Projete a disposição de ouvir e aprender com seus colegas e você atrairá pessoas de qualidade com as quais poderá aprender e se beneficiar.

DE OMAHA PARA NOVA YORK E DE VOLTA NOVAMENTE: BUFFETT ASSOCIATES, LTD. & BUFFETT PARTNERSHIP

Depois de aceitar um emprego na corretora de seu pai, Buffett começou a ver Susie Thompson. Dentro de alguns anos, o relacionamento se tornou sério e, em abril de 1952, Buffett e Thompson se casaram. O jovem casal alugou um apartamento de três quartos por US\$ 65 por mês. O apartamento estava destruído e servia de lar a vários ratos. Foi ali que a filha deles, também chamada Susie, nasceu. Para economizar dinheiro, fizeram uma cama para ela em uma gaveta da cômoda.

Durante esses anos iniciais, os investimentos de Buffett estavam predominantemente limitados a um posto de gasolina e a investimentos imobiliários infrutíferos. Infelizmente, nenhum de seus empreendimentos financeiros pessoais durante esse período inicial de seu casamento teve êxito. No entanto, foi nesse período que Buffett começou a ministrar cursos noturnos

na Universidade de Omaha, um feito que não seria possível para Buffett, naturalmente tímido e humilde, se não fosse um curso de oratória que ele fez na Universidade Dale Carnegie, um certificado que Buffett ainda credits como o mais benéfico para sua vida profissional.

Wall Street é o único lugar onde as pessoas andam de Rolls-Royce para ir obter conselhos daqueles que tomam o metrô.

– Warren Buffett

Apesar dos obstáculos financeiros da carreira de Buffett na pós-graduação, as coisas começaram a melhorar quando ele recebeu uma ligação de seu antigo mentor, Ben Graham. Finalmente, Graham convidou o jovem corretor da bolsa para ingressar na sua corretora de Nova York, uma oportunidade que Buffett buscava havia muito tempo estava finalmente se concretizando. Buffett e Susie compraram uma casa nos subúrbios de Nova York. Buffett passou seus dias analisando os relatórios da Standard & Poors em busca de oportunidades de investimento. Foi durante esse período inicial na Graham Partnerships que as diferenças entre as filosofias financeiras de Buffett e Graham começaram a emergir.

Os investidores que fazem compras em um mercado superaquecido precisam reconhecer que muitas vezes pode demorar um longo período até que o valor de uma empresa de destaque alcance o preço que eles pagaram.

– Warren Buffett

Buffett ficou interessado em como as empresas funcionavam. Mais especificamente, o que tornou certas empresas superiores às suas concorrentes. Graham simplesmente queria números frios e brutos, enquanto Buffett estava muito mais interessado no estilo de gerenciamento e na força de trabalho de uma empresa como um fator importante na decisão de investir. Graham olhava apenas os balanços e as demonstrações de resultados e não podia se importar menos com a gestão e a liderança corporativas.

Durante o período de Buffett na Graham Partnerships, entre 1950 e 1956, Buffett construiu um capital pessoal que chegava a US\$ 140 mil a partir dos US\$ 9,8 mil iniciais. Com essa enorme fortuna pessoal, Buffett decidiu deixar a Graham Partnerships, retornar a Omaha e planejar sua próxima grande jogada financeira.

Em 1º de maio de 1956, pouco depois de retornar a Omaha, Buffett recrutou sete sócios, que incluíam sua irmã mais velha e sua tia, e levantou mais US\$ 100 mil em capital. Com apenas US\$ 100 investidos, ele criou oficialmente a Buffett Associates Ltd. Durante esse ano, ele administrou mais de US\$ 300 mil em capital. Uma quantia pequena, para dizer o mínimo, mas ele tinha planos muito maiores para esse montante.

No mesmo ano, ele e Susie Buffett compraram uma casa e carinhosamente apelidaram-na de “A Loucura de Buffett” (uma casa que Buffett e sua companheira de longa data, Astrid, ainda ocupam, pelo menos em parte do tempo, até hoje). De início ele administrou a sociedade no quarto principal, mas depois mudou a operação para um pequeno escritório. A vida de Buffett em Omaha estava finalmente começando a tomar forma. Ele era casado com uma mulher bonita, tinha três filhos adorados e estava administrando sua primeira empresa de investimentos com muito sucesso.

Você só precisa fazer umas poucas coisas certas na sua vida, desde que não faça muitas coisas erradas.

– Warren Buffett

Nos cinco anos seguintes, a Buffett Associates gerou um lucro impressionante de 250% ao ano. O que a tornou ainda mais impressionante foi o fato de o índice Dow Jones ter ficado incomumente baixo durante esse período, e, apesar disso, a Buffett Associates estava tendo retornos enormes. Buffett era aparentemente feito de ouro maciço e estava se tornando uma celebridade em Omaha por causa de seu sucesso.

Em 1962, a Buffett Partnership tinha um capital superior a US\$ 7,5 milhões, dos quais US\$ 1 milhão era a participação pessoal de Buffett no fundo, o que, por sua vez, fez de Buffett o sócio majoritário.

Durante esse período, ele também disponibilizou mais de noventa parcerias limitadas para investidores nos Estados Unidos. Em uma jogada decisiva, agrupou as parcerias em uma única entidade e renomeou a empresa como Buffett Partnerships Ltd., aumentou o investimento mínimo na holding para US\$ 100 mil e abriu um escritório na Kiewit Plaza, na rua Farnam, em Omaha.

Uma década após a sua fundação, a Buffett Partnerships estava registrando lucros recordes com seus ativos, gerando um retorno de mais de 1.000% ao longo de uma década. Em 1967, a Buffett Partnerships havia crescido para incríveis US\$ 45 milhões, com a participação pessoal de Buffett em torno de US\$ 7 milhões. Em 1968, Buffett fechou a parceria para novas contas e obteve seu maior ganho, registrando um aumento de quase 60% nos lucros, mesmo

quando o índice Dow Jones flutuou loucamente em decorrência da Guerra do Vietnã. Devido a esses enormes ganhos, a fortuna pessoal de Buffett aumentou para mais de US\$ 100 milhões em ativos.

Buffett, por causa de suas conexões e da reputação de sua família, conseguiu encontrar facilmente investidores e parceiros em seus primeiros empreendimentos. Sem esses parceiros, no entanto, é provável que Buffett nunca tivesse conseguido tirar a Buffett Associates ou a Buffett Partnerships Ltd. do chão. É verdade que ele poderia simplesmente ter investido seu próprio capital, mas isso limitaria o capital total investido e apenas ele teria se beneficiado em vez de criar grandes quantidades de riqueza para seus investidores.

Criar um negócio, especialmente em uma economia ainda em dificuldades, pode parecer uma façanha quase impossível. Mas, se você tem uma ideia, o know-how e a vontade de trabalhar duro, criar seu próprio negócio não é tão inatingível quanto pensa.

Você não está certo nem errado porque outras pessoas concordam com você. Você está certo porque seus fatos estão certos e seu raciocínio está certo – essa é a única coisa que o torna certo. E, se seus fatos e raciocínios estiverem certos, você não precisa se preocupar com mais ninguém.

– Warren Buffett

Mas, quando você tem uma boa ideia e um plano sólido de negócios, ficará surpreso com o número de pessoas dispostas a subir no seu barco. Particularmente familiares e amigos. Se você olhar para a Buffett Associates, os dois maiores contribuintes da sociedade original foram a irmã mais velha e a tia dele. Provavelmente Buffett abordou os membros de sua família primeiro com a ideia de criar uma parceria, porque eles o conheciam melhor e também sabiam que ele tinha o estudo e o know-how para fazer o dinheiro inicial crescer até a fortuna que por fim se tornou.

Então, isso significa que você deve pedir à mamãe e ao papai um empréstimo para abrir seu primeiro negócio? Claro que não! Porque você não vai pedir um empréstimo, mas solicitar que seus entes queridos façam um investimento para que eles possam compartilhar os lucros de sua ideia. Para muitos, sua ideia pode parecer arriscada (e é provável que até pareça arriscada para você) e eles podem parecer relutantes em entrar em um empreendimento comercial no qual podem perder seu investimento inicial ou não receber o retorno por muitos anos.

Por isso é absolutamente vital que você crie um plano de negócios sólido antes de realmente convidar alguém a investir em uma oportunidade de negócio. Mesmo se você seguir a rota mais convencional de se aproximar de um banco para obter empréstimo para uma pequena empresa, ele vai querer ver a documentação que o convencerá de que sua ideia gerará dinheiro e que ele será pago em dia.

Portanto, se você tem uma ideia que acha que tem possibilidade zero de fracasso, planeje com antecedência. De fato, planeje muito à frente – até uma década, se conseguir projetar tão longe – porque isso será muito eficaz para convencer os investidores de quão sério você é na busca por sua paixão. Informe também aos potenciais investidores que você está disposto a arriscar tanto capital quanto eles, tentando igualar o investimento inicial. Para a maioria das pessoas, isso demandará um pouco de economia – porque, se você estiver tentando atrair potenciais investidores, também não deseja a responsabilidade de pagar um empréstimo bancário –, mas, se tiver paixão, motivação e ambição, obviamente você não terá problemas em cortar algumas rebarbas financeiras para ajudá-lo a economizar para o investimento inicial.

Mais importante ainda, não desista! Se você é realmente apaixonado por seu plano de negócios, encontrará uma maneira de realizá-lo, mesmo que tenha de trabalhar em três empregos e atuar sem dormir.

UM GIGANTE EM NOSSO MEIO: A CRIAÇÃO DA BERKSHIRE HATHAWAY

Veja as flutuações do mercado como suas amigas e não como inimigas; lucre com a insensatez, em vez de participar dela.

– Warren Buffett

Em 1969, no auge da Guerra do Vietnã, período em que a Dow Jones aumentou e os preços das ações subiram para níveis sem precedentes, Buffett começou a liquidar a sociedade. Em maio do mesmo ano, ele informou seus sócios de que “não conseguia encontrar nenhuma barganha no mercado atual” e passou o restante do ano liquidando o portfólio, com exceção de duas empresas: Berkshire e Diversified Retailing.

As ações da Berkshire foram distribuídas entre os parceiros com uma carta de Warren informando-lhes que ele estaria envolvido com a Berkshire, porém que, no futuro, não tinha nenhuma obrigação com eles. Warren era claro em sua intenção de manter sua própria participação na empresa – ele era o sócio

majoritário da Berkshire Hathaway, com 29% da empresa –, mas não revelou suas intenções com a empresa ou qual papel exerceria nela.

Alguém disse uma vez que, ao procurar pessoas para contratar, você procura três qualidades: integridade, inteligência e energia. E, se você não tiver a primeira, as outras duas o matarão. Pense nisso, é verdade. Se você contratar alguém sem [integridade], realmente é porque quer que seja alguém burro e preguiçoso.

– Warren Buffett

O papel de Buffett na Berkshire Hathaway fora definido anos antes. Em 1965, depois de acumular 49% das ações ordinárias da Berkshire Hathaway, Buffett se nomeou diretor. A má administração havia levado a empresa quase ao chão, e ele tinha certeza de que, com alguns ajustes, ela poderia funcionar melhor e começar a gerar lucro para a holding decadente. Buffett tornou Ken Chace presidente da Berkshire Hathaway, dando-lhe total autonomia sobre a organização. Embora tenha se recusado a conceder opções de ações por considerar isso injusto com os acionistas, ele concordou em coassinar um empréstimo de quase US\$ 20 mil para que Chace pudesse comprar mil ações da Berkshire Hathaway.

Dois anos depois, em 1967, Buffett se encontrou com o acionista controlador da Berkshire Hathaway, Jack Ringwalt, e perguntou quanto ele achava que a empresa valia. Ringwalt disse a Buffett que valia pelo menos US\$ 50 por ação, com um prêmio de US\$ 17 acima do preço de negociação de US\$ 33. Warren se ofereceu para comprar toda a empresa no local, uma ação que lhe custou US\$ 8,6 milhões. Nesse mesmo ano, a Berkshire pagou um dividendo de 10 centavos por suas ações em circulação, algo que nunca mais aconteceria. Anos depois, Buffett brincou dizendo que ele deveria estar no banheiro quando o dividendo foi declarado.

Em 1970, Buffett se nomeou presidente do Conselho da Berkshire Hathaway e, pela primeira vez, escreveu a carta aos acionistas, uma responsabilidade que havia sido de Ken Chace no passado. Nesse mesmo ano, a alocação de capital de Buffett começou a mostrar sua prudência; os lucros dos têxteis foram de lamentáveis US\$ 45 mil, enquanto os seguros e os bancos geraram US\$ 2,1 e US\$ 2,6 milhões. O dinheiro insignificante trazido pelas dificuldades surgidas em New Bedford, Massachusetts,

forneceu o fluxo de capital necessário para começar a construir a Berkshire Hathaway.

Mais ou menos um ano depois, Warren Buffett teve a chance de comprar uma empresa da Califórnia chamada See's Candy. A See's era uma fabricante de chocolates gourmet que vendia sua própria marca de doces a seus clientes por um preço alto. O balanço refletia o que os californianos já sabiam; estavam mais do que dispostos a pagar um pouco mais pelo gosto especial da See's. Buffett decidiu que a Berkshire estaria disposta a comprar a empresa por US\$ 25 milhões em dinheiro. Os donos da See's estavam aguardando US\$ 30 milhões, mas logo cederam. Foi a maior aquisição que a Berkshire ou Buffett já fez.

Após a aquisição bem-sucedida da See's Candy, Buffett tentou fundir a Berkshire Hathaway com a gigante industrial Wesco, o que levou a uma investigação da SEC e ao fracasso dessa fusão corporativa. Buffett e Charlie Munger se ofereceram para comprar as ações da Wesco a um preço altamente inflacionado apenas porque pensavam que era “a coisa certa a fazer”. Sem surpresa, o governo não acreditou neles e a fusão foi negada.

Buffett começou a ver o patrimônio líquido da Berkshire Hathaway subir. De 1965 a 1975, o valor da empresa passou de US\$ 20 por ação para quase US\$ 100. Foi também durante esse período que Warren fez suas compras finais das ações da Berkshire – quando a sociedade distribuiu as ações, ele possuía 29%. Anos depois, ele investiu mais de US\$ 15,4 milhões na empresa a um custo médio de US\$ 32,45 por ação – o que elevou sua propriedade a mais de 43% das ações, com Susie detendo outros 3%. Todo o seu patrimônio líquido foi depositado na Berkshire Hathaway. Sem ativos pessoais, a empresa se tornou seu único veículo de investimento.

Diversificação é uma proteção contra a ignorância. Faz muito pouco sentido para quem sabe o que está fazendo.

– Warren Buffett

Em 1976, Buffett voltou a se envolver com a companhia de seguros GEICO. A empresa havia relatado perdas surpreendentemente altas e suas ações estavam sendo negociadas a apenas US\$ 2. Buffett sabiamente percebeu que o negócio básico ainda estava intacto e que a maioria dos problemas que a GEICO estava enfrentando era causada por uma administração inepta. Nos anos seguintes, a Berkshire fortaleceu sua posição nessa seguradora em

dificuldades e colheu milhões em lucros. Benjamin Graham, que ainda mantinha sua fortuna na empresa, morreu em setembro do mesmo ano, pouco antes da reviravolta. Anos mais tarde, a gigante do seguro se tornaria uma subsidiária integral da Berkshire.

No final dos anos 1970, a reputação de Buffett havia aumentado a ponto de que, se houvesse um boato de que Warren Buffett estivesse comprando uma ação, bastava aumentar o preço das ações em 10%. As ações da Berkshire Hathaway estavam sendo negociadas a mais de US\$ 290 por ação, e a riqueza pessoal de Buffett era de quase US\$ 140 milhões. A ironia era que ele nunca vendeu uma única ação da Berkshire Hathaway, o que significava que todo o seu dinheiro disponível era o salário de US\$ 50 mil que recebia como presidente. Na época, ele comentou com um corretor: “Tudo o que tenho está amarrado na Berkshire. Eu gostaria de investir umas moedas lá fora”.

Isso levou Warren a começar a investir para sua vida pessoal. Segundo a biografia de Roger Lowenstein, *Buffett*, o acionista era muito mais especulativo com seus próprios investimentos. A certa altura, ele comprou contratos futuros de cobre, que eram especulações não adulteradas e vistas no mundo dos investimentos como puro jogo de azar. Mas, em um breve período de nove meses, ele ganhou US\$ 3 milhões. Quando solicitado a investir em imóveis por um amigo, ele respondeu: “Por que devo comprar imóveis quando o mercado de ações é tão fácil?”.

De todos os bons negócios que a Berkshire Hathaway havia conseguido coletar, um dos melhores e mais lucrativos estava prestes a ser adquirido. Em 1983, Warren Buffett entrou no Nebraska Furniture Mart, a loja de móveis multimilionária erigida por Rose Blumpkin. Falando com a sra. Blumpkin, Buffett perguntou se ela estaria interessada em vender a loja para a Berkshire Hathaway. A resposta de Blumpkin foi um simples sim, ao qual ela respondeu que a venderia por US\$ 60 milhões. O acordo foi fechado com um aperto de mão e um contrato de uma página foi estabelecido. Blumpkin, uma imigrante nascida na Rússia, apenas dobrou o cheque sem olhar quando o recebeu, dias depois, pelo correio.

Scott & Fetzer foi outra ótima aquisição para a família Berkshire. A própria empresa havia sido alvo de uma aquisição hostil quando uma ordem de compra local foi lançada por Ralph Schey, presidente da Scott & Fetzer. O ano era 1984 e Ivan Boesky, fabricante dos aspiradores de pó Kirby e da enciclopédia *World Book*, logo lançou uma contraproposta de US\$ 60 por ação – a oferta original era de US\$ 50, US\$ 5 acima do valor

de mercado. Não é preciso dizer que Scott & Fetzer estava em pânico. Buffett, que possuía um quarto de milhão de ações, enviou uma mensagem à empresa pedindo que ligassem caso estivessem interessadas em uma fusão.

O telefone tocou quase imediatamente. A Berkshire ofereceu US\$ 60 por ação em dinheiro bruto. Quando o acordo foi fechado, menos de uma semana depois, a Berkshire Hathaway possuía uma nova usina geradora de caixa de US\$ 315 milhões para a sua coleção. O pequeno fluxo de caixa retirado da fábrica têxtil em dificuldades construiu uma das empresas mais poderosas do mundo. Coisas muito mais impressionantes seriam feitas na próxima década. A Berkshire veria o preço de suas ações subir de US\$ 2,6 mil para US\$ 80 mil nos anos 1990.

Em 1986, Buffett comprou uma aeronave Falcon usada por US\$ 850 mil. Como ele se tornara cada vez mais reconhecível, não era mais confortável para ele voar comercialmente. Era difícil para ele se adaptar ao luxo, mas ele adorava imensamente voar de jatinho. A paixão por jatos acabou levando-o a comprar o Executive Jet em meados dos anos 1990.

Os anos 1980 continuaram com a Berkshire Hathaway se valorizando. Corria tudo bem, exceto por um solavanco barulhento e destruidor na estrada: a queda do mercado de ações de 1987, a Segunda-Feira Negra. Buffett não estava chateado com a correção do mercado, checou calmamente o preço de sua empresa e voltou ao trabalho. Isso demonstra como ele via ações e negócios em geral. Essa foi uma das aberrações temporárias do mercado de ações, embora tenha sido bastante forte – quase um quarto do capital de mercado da Berkshire foi eliminado. Aparentemente imperturbáveis com as perdas, Buffett e Berkshire Hathaway atravessaram a devastação da Segunda-Feira Negra.

Por que não investir seus ativos nas empresas das quais você realmente gosta? Como Mae West disse: ‘Uma quantidade demasiada de uma coisa boa pode ser maravilhosa’.

– Warren Buffett

Um ano depois, em 1988, Buffett começou a comprar ações da Coca-Cola. O presidente da Coca-Cola notou que alguém estava comprando muitas ações e ficou preocupado. Depois de pesquisar as transações, ele percebeu que os negócios estavam sendo feitos no Centro-Oeste dos EUA. Ele imediatamente pensou em Buffett, a quem ligou. Buffett confessou ser o culpado e solicitou

que não falassem disso até que ele fosse legalmente obrigado a divulgar suas participações no limite de 5%. Dentro de alguns meses, a Berkshire possuía 7% da empresa ou US\$ 1,02 bilhão em ações. Dentro de três anos, as ações de Buffett da Coca-Cola valeriam mais que toda a Berkshire quando ele fez o investimento.

Em 1989, a Berkshire Hathaway estava sendo negociada a US\$ 8 mil por ação. Buffett agora valia pessoalmente mais de US\$ 3,8 bilhões. Nos dez anos seguintes, ele valeria dez vezes essa quantia.

Durante o restante dos anos 1990, as ações da Berkshire Hathaway atingiram US\$ 80 mil por ação. Mesmo com esse feito astronômico, quando o frenesi das “pontocom” começou, Warren Buffett foi acusado de “deixar a peteca cair”. Em 1999, quando a Berkshire relatou um aumento líquido de 0,5% por ação, vários jornais publicaram matérias sobre a queda do Oráculo.

Confiante de que a bolha da tecnologia explodiria, Buffett continuou fazendo o que fazia de melhor: alocar capital em grandes negócios que estavam vendendo abaixo do valor intrínseco. Seus esforços foram recompensados. Quando os mercados finalmente recuperaram a razão, Warren Buffett voltou a ser uma estrela. As ações da Berkshire se recuperaram aos níveis anteriores depois de cair para cerca de US\$ 45 mil por ação, mas depois voltando para cerca de US\$ 75 mil por ação, e Buffett voltou a receber a mais alta consideração, como antes da explosão da bolha da tecnologia.

Nossa abordagem é muito lucrativa com a falta de mudança e não com a mudança. Com o chiclete Wrigley, é a falta de mudança que me atrai. Não acho que isso será prejudicado pela internet. Esse é o tipo de negócio de que gosto.

– Warren Buffett

Após a virada do milênio, Buffett continuou a comprar empresas de que gostava por causa de modelos de negócio antigos e bem-sucedidos e por causa de suas longas histórias na cena norte-americana. Mais notavelmente, ele adquiriu para a Berkshire Hathaway ações ordinárias da Wrigley, da Nestlé e da empresa de ketchup Heinz. Seu raciocínio por trás de cada uma das compras era bastante simples: ele gostava do sabor dos produtos. Certamente havia outros fatores envolvidos na compra dessas empresas, como retornos sólidos e consistentes, mas obviamente manter uma resposta tão caprichosa dava uma aparência muito melhor.

A maioria das pessoas se interessa por ações quando todo mundo está interessado. O momento de se interessar é quando ninguém mais está interessado. Você não tem como comprar o que é popular e se sair bem.

– Warren Buffett

A lição mais importante que Buffett tirou de sua educação com Ben Graham foi o conceito de valor intrínseco, e que o valor de uma empresa e um investimento é muito maior do que aquilo que você vê em uma planilha e, de fato, engloba todos os aspectos de uma empresa. Desde as equipes executivas e de gerenciamento, até o funcionário de nível mais baixo. Embora Ben Graham fosse um investidor do tipo dólar e centavos, que precisava ver apenas que uma empresa ou ação tinha potencial a longo prazo por causa de um desempenho consistente no passado, Buffett é o tipo de investidor que realmente precisa ver como a empresa opera e como seus funcionários interagem e desfrutam de seu trabalho.

Buffett sabe que um negócio é tão bom quanto as pessoas que o administram e operam. Para ele, uma sólida reputação no mundo, e não apenas no papel, faz toda a diferença. Essa crença tem servido bem a Buffett e suas decisões de negócios há mais de sessenta anos.

TORNAR O MUNDO UM LUGAR MELHOR

Não avalio minha vida pelo dinheiro que ganhei. Outras pessoas podem fazer isso, mas eu certamente não.

– Warren Buffett

Em 1981, a década da ganância, a Berkshire anunciou um novo plano de caridade que foi pensado por Charlie Munger e aprovado por Buffett.

O plano pedia que cada acionista designasse instituições de caridade que receberiam US\$ 2 por cada ação da Berkshire que o acionista possuísse. Isso foi uma resposta a uma prática comum dos CEOs em Wall Street de escolher quem recebia as doações da empresa – frequentemente o dinheiro ia para as escolas, igrejas e organizações do executivo –; o plano foi um enorme sucesso e, ao longo dos anos, o valor para cada ação foi aumentando.

No auge, os acionistas da Berkshire doavam milhões de dólares todos os anos para suas próprias causas. O programa acabou sendo descontinuado depois que os funcionários de uma das subsidiárias da Berkshire, The Pampered Chef, sofreram discriminação por causa das polêmicas instituições

de caridade pró-aborto que Buffett escolheu para alocar sua parcela proporcional do *pool* de contribuições de caridade.

Se você está entre os 1% mais afortunados da humanidade, é seu dever para com ela pensar nos outros 99%.

– Warren Buffett

Em 2006, Buffett comprometeu a maior parte de sua fortuna com a fundação Bill e Melinda Gates, que por sua vez engendrou o “The Giving Pledge”. Como já mencionado, a fundação foi criada por Buffett e Gates para recrutar o 1% mais rico dos norte-americanos para doar parte de suas fortunas pessoais antes ou após a morte.

O mais impressionante de Buffett é que, apesar de ser um dos homens mais ricos do mundo, também é um dos mais generosos. Quando há tantas pessoas ricas no mundo que pensam que serão capazes de levar consigo suas riquezas quando morrerem, Buffett seguiu exatamente o caminho oposto e decidiu fazer do mundo um lugar melhor em sua vida. Todos os dias, ele se esforça para dar o exemplo entre seus pares e o faz há mais de trinta anos.

Mesmo com seus filhos, Buffett estipulou em seu testamento que daria a eles e a seus netos apenas o suficiente para que pudessem descobrir suas próprias paixões, mas o restante foi inteiramente doado à Fundação Bill e Melinda Gates, para que possam aplicá-lo nas causas que acharem merecedoras. Esse nível de generosidade e premeditação é verdadeiramente inspirador e nos incentiva a pensar em como deixaremos o mundo quando morreremos.

Que tipo de marca você deixou no planeta e em seus semelhantes? O que você faz agora que afeta as pessoas ao seu redor?

Não, a maioria de nós nunca será capaz de criar e deixar para trás o tipo de legado de Warren Buffett, mas podemos seguir sua sugestão e começar a tentar mudar o mundo de pequenas maneiras. Provavelmente, a maneira mais eficaz é simplesmente oferecer nosso tempo a causas em que acreditamos. Dedique uma ou duas horas por mês ao voluntariado em abrigos para sem-teto ou em escolas da região, ou em qualquer lugar onde os recursos humanos reais sejam necessários, mas estejam em falta. Sim, pode parecer um enorme esforço, porque todos nós levamos uma vida ocupada. Entre o trabalho e a família, nem

parece haver tempo suficiente durante o dia para comer e descansar adequadamente.

Mas, se você realmente der uma olhada em seu cronograma, é provável que haja tempo para sair e ajudar sua comunidade de alguma forma. Se parar para pensar, quanto tempo você perde ao longo do dia fazendo coisas como assistir televisão ou usar a internet? Provavelmente, você passa dias sem fazer nada além de relaxar.

Não é necessário fazer coisas extraordinárias para obter resultados extraordinários.

– Warren Buffett

O voluntariado nem sempre precisa se concentrar naqueles que têm menos sorte. Se você olhar para a sua comunidade, quantas atividades diferentes estão disponíveis para as crianças? Existem ligas esportivas que precisem de treinadores? Existem aulas de educação para adultos que precisem de tutores para indivíduos que estão lutando para aprender uma nova habilidade? Em todas essas coisas, você pode dedicar pouco tempo e fazer uma diferença para mudar o mundo por meio do seu esforço. Não, ser treinador voluntário de futebol não é tão dramático quanto a doação de bilhões de dólares à cura de doenças ou à construção de novas escolas. Mas o que isso fará é criar uma mudança positiva nas pessoas que você está ajudando, e isso, por sua vez, pode inspirar as pessoas de quem você se aproximou e elas também vão querer ajudar outras pessoas.

Mas, se tudo isso parece demais para você, olhe para a sua própria casa. Existem maneiras mais simples de operar mudanças sentado no sofá no final do dia? É provável que a resposta seja sim, e provavelmente elas estão bem na sua frente ou ao seu lado. Olhe para sua família, seus filhos, seu cônjuge e pense: o que você faz que os afeta de maneira positiva? Que lições você está ensinando a eles que os ajudarão a melhorar o mundo? Eles conquistarão coisas ainda maiores que as que você realizou? Você está atuando como um modelo positivo na educação deles para garantir que tenham sucesso no mundo?

Sim, essas coisas todas são pequenas e de maneira alguma grandiosas em escala, mas podem muito bem levar a um futuro muito mais brilhante para todos, se simplesmente fizermos um esforço para tentar mudar o mundo.

INFELICIDADES ACONTECEM A TODOS

Apesar da vida idílica de Buffett, assim como todos nós, ele teve seu quinhão de crises pessoais e empresariais. O que diferencia Buffett dos outros quando se depara com uma crise pessoal ou profissional é sua capacidade de avaliar logicamente várias situações e não permitir que ela o choque física e emocionalmente e atrapalhe sua existência cotidiana. Isso não significa que ele não esteja chateado ou perturbado, afinal ele é humano, mas é o modo como ele se comporta quando se depara com as armadilhas inevitáveis das altas finanças e o estresse da vida cotidiana que diferencia Buffett dos outros ao lidar com uma crise.

A maior parte da vida de Warren Buffett foi abençoada com mais do que seu quinhão de boa sorte e sucesso. Mas, como em toda história de sucesso, deve haver períodos em que uma pessoa é testada quase além de seus limites físicos e emocionais, e Buffett não é exceção. Ele enfrentou níveis de adversidade que abalariam a maioria das pessoas.

A separação e a morte de Susie Buffett

Em 1977, aos 45 anos, Susie Buffett deixou o marido. Embora ela permanecesse casada com ele, Susie desejava seguir uma carreira como cantora e se mudou para um apartamento em San Francisco com esse objetivo. Não é preciso dizer que Buffett ficou arrasado com a perda de sua companheira. Ao longo de sua vida, ele costumava descrever Susie como “o sol e a chuva no meu jardim”.

Apesar da separação, Buffett e Susie permaneciam próximos, conversando todos os dias, fazendo sua viagem anual de duas semanas a Nova York e encontrando os filhos em sua casa de praia na Califórnia para as festas de Natal. A transição foi difícil para Buffett – assim como seria para qualquer pessoa em circunstâncias semelhantes. Mas por fim ele acabou se acostumando ao novo arranjo. Susie ligou para várias mulheres na área de Omaha e insistiu que fossem jantar e assistir a um filme com o marido dela. Por fim, Susie apresentou Buffett a uma garçonete chamada Astrid Menks. Dentro de um ano, Astrid se mudou com Buffett para a “Loucura de Buffett” e os dois estão juntos desde então, com a bênção de Susie.

Em 2003, Susie foi diagnosticada com câncer bucal e foi submetida a cirurgia, tratamentos de radiação e reconstrução facial devido à perda óssea. Buffett fez questão de voar para a casa de Susie todo fim de semana durante esse longo e doloroso período. Assim como parecia que Susie se recuperaria totalmente do câncer, ela sofreu uma hemorragia cerebral e morreu aos 82 anos

de idade. Buffett estava ao seu lado quando ela faleceu e ficou tão arrasado com a perda que ele não conseguiu comparecer a seu memorial.

O escândalo da Salomon Brothers

São necessários vinte anos para construir uma reputação e cinco minutos para arruiná-la. Pensando assim, você fará as coisas de maneira diferente.

– Warren Buffett

Em 1991, o vice-secretário adjunto do Tesouro dos EUA, Mike Basham, soube que um negociador da Salomon, Paul Mozer, havia apresentado propostas falsas na tentativa de comprar mais títulos do Tesouro do que o permitido para um comprador durante o período entre dezembro de 1990 e maio de 1991. A Salomon foi multada em US\$ 290 milhões por essa infração, a maior multa já aplicada a um banco de investimentos na época. Foi logo após esse período que Buffett foi contratado e assumiu o controle das operações diárias da Salomon Brothers – uma empresa na qual a Berkshire Hathaway detinha uma participação parcial e na qual Buffett mantinha um investimento pessoal, porém inteiramente passivo – a fim de retirar a empresa de corretagem em dificuldades de seus elementos indesejáveis e encontrar um comprador para ela.

Buffett descreveu o período em que dirigia a Salomon Brothers como um dos mais estressantes em sua longa carreira, por causa das pressões externas dos investigadores da SEC e da contenda e desorganização internas da equipe de administração da Salomon, bem como dos problemas enfrentados por ela em sua oferta pública da MCI Communications.

Dentro de um ano, Buffett encontrou um comprador para a empresa em apuros. O Travellers Group comprou a Salomon Brothers, e o CEO foi forçado a sair da empresa em agosto de 1991. A liquidação da SEC resultou em uma multa de US\$ 100 mil e ele foi impedido de atuar como diretor executivo de uma corretora. O escândalo foi então documentado no livro *Nightmare on Wall Street* [Pesadelo em Wall Street], de 1993.

Após a aquisição, a empresa controladora (Travelers Group e, mais tarde, o Citigroup) mostrou-se culturalmente avessa aos lucros e perdas voláteis causados pela negociação de ativos com fundos da própria corretora, preferindo

um crescimento mais lento e constante. A Salomon sofreu uma perda de US\$ 100 milhões quando se posicionou incorretamente pela fusão da MCI Communications com a British Telecom, que nunca ocorreu. Posteriormente, a maior parte dos negócios com os fundos da corretora foi dissolvida.

As operações de banco de investimento combinadas ficaram conhecidas como Salomon Smith Barney e foram renomeadas como Citigroup Global Markets Inc. após a reorganização.

General Reinsurance & American International Group

Em outubro de 2000, alguns analistas de Wall Street e investigadores da SEC questionaram o declínio nas reservas de perdas do American International Group (AIG). Em um esforço para suprimir essas preocupações, a AIG firmou duas transações simuladas de resseguro com a Cologne Re Dublin, uma subsidiária da General Reinsurance, que não possuía substância econômica, mas fora projetada para adicionar US\$ 500 milhões em reservas de perdas falsas ao balanço da AIG no quarto trimestre de 2000 e primeiro trimestre de 2001.

Em 2005, o procurador-geral de Nova York, Eliot Spitzer, iniciou uma investigação sobre as duas transações de resseguro. Logo depois, a AIG ficou sob pressão do mercado e admitiu ter realizado o que poderia ser interpretado como fraude de valores mobiliários. Os funcionários admitiram que as duas transações de resseguro haviam inflado o balanço da AIG e sustentado o preço das suas ações. No *crash* da bolsa resultante, os investidores perderam US\$ 500 milhões em investimentos.

A General Reinsurance, mais conhecida como Gen Re, era uma subsidiária integral da Berkshire Hathaway, e Buffett foi chamado a um grande júri de Nova York e na frente do Congresso para detalhar seu envolvimento com a Gen Re e a AIG. Buffett já havia enfrentado um escrutínio federal antes, bem como investigações da SEC, mas nunca havia se envolvido em um escândalo tão abrangente quanto esse.

Ao longo das várias audiências, Buffett manteve seu comportamento frio e afável, respondendo a todas as perguntas feitas com sua inteligência e bom humor, apesar da seriedade das alegações e da ameaça geral à estabilidade da Berkshire Hathaway. No final das audiências, Buffett e a Berkshire Hathaway saíram ilesos, mas as próprias audiências resultaram na implementação de muitas novas proteções para garantir que as empresas de negócios não pudessem criar tais omissões no futuro.

A coisa mais importante a fazer se você se encontrar em um buraco é parar de cavar.

– Warren Buffett

Como você reage quando se depara com adversidades? Você foge e se esconde delas, se fecha emocionalmente na esperança de que elas desapareçam se você ficar quieto o suficiente? Ou você as enfrenta e assume a responsabilidade por suas ações?

Em certas circunstâncias, adversidades e conflitos são inevitáveis. Quando confrontado com a doença ou a morte de um ente querido, como pai, cônjuge, filho, esse tipo de adversidade é inevitável e mais que dolorosa, e tudo o que realmente podemos fazer é sobreviver à dor.

Mas e quanto a outros tipos de adversidade, como tarefas do trabalho ou brigas ocasionais que você tem com seu cônjuge ou amigos? Você costuma se sentir sobrecarregado e intimidado por confrontos ou responsabilidades extras? Você tenta culpar os outros ou simplesmente foge da ideia de empenhar um esforço extra em seus vários empreendimentos?

Nas situações adversas que Buffett enfrentou, ele permaneceu lúcido e racional. Ele sabia que, se não enfrentasse os problemas dele e da Berkshire Hathaway, era provável que eles voltassem para assombrá-lo e, por fim, prejudicar seus negócios.

Embora as chances de você aparecer na frente de um subcomitê do Senado sejam reduzidas, como acha que reagiria em situação semelhante? Você desmoronaria? Sairia correndo? (Porque, vamos ser sinceros, se você for chamado à frente do Congresso, é provável que tenha os recursos para fugir.) Ou você ficaria e enfrentaria a situação, aceitando os resultados?

A forma como enfrentamos as adversidades e as turbulências é a melhor medida de uma pessoa. Os melhores de nós enfrentarão qualquer desafio, seja positivo, seja negativo, e os piores simplesmente desaparecerão no plano de fundo e jamais causarão qualquer impacto.

UMA VIDA TRANQUILA

Insisto em passar bastante tempo, quase todos os dias, apenas sentado e pensando. Isso é muito incomum no mundo dos negócios nos EUA. Eu leio e penso. Portanto, leio e penso mais e tomo menos decisões

impulsivas do que a maioria das pessoas no mundo dos negócios. Faço isso porque gosto desse tipo de vida.

– Warren Buffett

O que diferencia Buffett da maioria dos investidores é sua vontade de continuar com seu trabalho, independentemente da quantidade de adversidades ou problemas pessoais que ele enfrenta. Para Buffett, o trabalho era seu consolo, sua fuga. Enquanto muitos recuam e fogem dos problemas, Buffett enfrentou seus desafios de frente e sempre pareceu lucrar com sua abordagem direta dos negócios e da vida.

Com a crise imobiliária e a grande recessão de 2008, Buffett e a Berkshire Hathaway passaram pela mesma turbulência que a maioria das empresas de investimentos e holdings. Por causa dos investimentos comprovadamente sólidos do portfólio da Berkshire Hathaway e a total falta de interesse de Buffett em imóveis, holdings de imóveis e futuros de hipotecas, a Berkshire Hathaway e Buffett saíram da Grande Recessão bastante incólumes. Obviamente, como a maioria das ações e carteiras de ações, a Berkshire Hathaway sofreu uma desvalorização. No entanto, naquele ponto da longa vida e carreira de Buffett, a perda de capital era menor e ele via simplesmente uma outra flutuação em uma longa história de flutuações esquizofrênicas no mercado de ações.

Em 15 de fevereiro de 2011, Warren Buffett foi premiado com a “Medalha da Liberdade” (a maior honra civil dos EUA) pelo presidente Barack Obama. Buffett também foi um grande apoiador da campanha de Obama, em 2008.

Aos 89 anos, Buffett agora se preocupa principalmente com a filantropia do “The Giving Pledge” que ele fundou com Bill Gates e com suas várias palestras em faculdades e corporações em todo o mundo. Embora ainda presida a reunião anual de investidores da Berkshire Hathaway, ele agora permite que outras pessoas pilotem as operações diárias da icônica holding.

O que a vida de Warren Buffett nos ensinou, mais do que qualquer outra coisa, é que uma vida de paixão também é uma vida de obsessão e que os dois andam de mãos dadas.

Quando você está vivendo uma vida de paixão e obsessão, não há limites. Não há relógios de ponto nem folgas, férias nem chefes bufando na sua nuca para fazer você trabalhar, porque com obsessão não há chefe, há apenas você. Existe apenas a sua obsessão e o desejo de trabalhar nela dia após dia, como forma de aperfeiçoá-la e torná-la totalmente sua. Esse tipo de paixão e obsessão não surge da noite para o dia. Sim, existem pessoas, como Buffett, Picasso ou Einstein, que simplesmente parecem nascer com uma ideia clara do que querem

e de como realizá-la. No entanto, para a maioria, leva tempo para descobrir a paixão e definir o caminho.

Se esse é você, se você encontrou sua paixão, exatamente o que o faz pular da cama todo dia ansioso para que ele comece e fica decepcionado quando o dia chega ao fim porque sente que ainda tem muito mais a fazer, você tem sorte, porque isso é uma verdadeira raridade. Apesar de que viver uma vida de paixão às vezes possa parecer um fardo por causa de obstáculos e limitações. Mas, se você permanecer fiel a si mesmo e à sua paixão, acabará fazendo exatamente o que deseja, desde que continue persistente e fiel à sua visão de futuro e de carreira.

Para quem ainda não descobriu o que o impulsiona, não desista. Nunca pare de buscar, de ser curiosos e focado. Leia, reserve um tempo para sentar e pensar, experimentar a vida e aperfeiçoar constantemente sua educação, seja na sala de aula, seja com a experiência. Se permanecer curioso, há uma chance maior de que você acabe descobrindo sua paixão. Contudo, se por algum motivo não achar o que o faz funcionar, não se sinta desanimado. Às vezes, a paixão só surge do esforço. Esforço no seu trabalho, esforço como cônjuge e pai, esforço nos seus hobbies e interesses. O objetivo é se esforçar constantemente para se tornar uma pessoa melhor, que se preocupa profunda e apaixonadamente com a família, amigos, trabalho, vida e, por fim, alcança todos os seus objetivos, não importa quais sejam. Fazendo isso, vivendo cada momento como se fosse o último, você viverá à maneira de Warren Buffett.

Arnold Schwarzenegger

► Lições de vida e de negócios

INTRODUÇÃO

Todo mundo adora a história de um coitado, o pobre imigrante que veio da Europa na crise do pós-guerra e alcançou a fama na terra das oportunidades, os Estados Unidos da América. Embora isso possa nos deixar cheios de inveja, também admiramos um homem renascentista, alguém que se destaca em vários campos, em vez de apenas um. Essas duas coisas podem explicar, em parte, por que Arnold Schwarzenegger – fisiculturista mundialmente famoso, estrela de cinema de Hollywood, governador da Califórnia e ativista ambiental de alto nível – exerce um fascínio tão duradouro sobre nós.

Em todas as fases de sua vida, em todos os negócios e profissões em que ingressou, Schwarzenegger se destacou. Ele obteve o mais alto cargo, ganhou títulos mundiais, ganhou centenas de milhões de dólares e esteve casado por 25 anos em uma das famílias mais influentes politicamente dos EUA, os Kennedy. Tem entre seus amigos mais próximos investidores e presidentes bilionários, estrelas do rock, estrelas do esporte e do cinema. Quando escreve um livro, vai direto para o topo da lista dos mais vendidos. Quando faz um filme, é garantia de sucesso de público. Qual é a receita de Schwarzenegger para o sucesso, e como podemos aprender com ele? Certamente não pode ser apenas sorte.

Schwarzenegger é apaixonado, capaz e comprometido. O sucesso não é um evento pontual; é um empreendimento contínuo, e Schwarzenegger trabalha duro para realizar seus sonhos desde que era criança.

Neste capítulo sobre Schwarzenegger, tentamos identificar e apresentar lições importantes que você pode aprender com esse ícone austro-americano. Desde a infância na Áustria, passando pelos dias em que morou em cima de

uma academia em Londres e trabalhou como pedreiro para ganhar dinheiro quando chegou aos EUA, até sua ascensão para se tornar governador da Califórnia, o estado mais rico dos EUA, vamos extrair de suas histórias as questões que fizeram de Schwarzenegger o homem que ele é hoje. Cada seção é brevemente analisada e resumida em um ponto conciso e memorável, sobre o qual você pode refletir.

INFÂNCIA E FAMÍLIA

1. O progresso na vida depende da ação. Aprenda com os outros e pense em como aplicar essas lições em sua própria vida.

Arnold Alois Schwarzenegger nasceu em 30 de julho de 1947, em Thal, na Áustria. Seu pai, Gustav Schwarzenegger, era um chefe de polícia austríaco e oficial não comissionado. Ele serviu no exército austríaco durante a década de 1930 e, durante a Segunda Guerra Mundial, lutou com o Panzergruppe 4 na Bélgica, França, Polônia, Rússia e Ucrânia. Gustav Schwarzenegger era membro do Partido Nazista, tendo se inscrito voluntariamente em 1938, mas, apesar de pesquisas detalhadas em vários arquivos europeus, ninguém descobriu ligações com crimes de guerra ou com a SS. Aparentemente, seu registro de serviço estava completamente limpo.

Gustav Schwarzenegger casou-se com uma viúva de guerra chamada Aurelia Jadorny, mãe de Schwarzenegger, logo após a guerra, em outubro de 1945. O primeiro filho deles, Meinard, nasceu em 1946 e Arnold o seguiu um ano depois. A Áustria do pós-guerra era economicamente carente e deprimente e, apesar de esforçados, os Schwarzenegger eram pobres.

Eram uma família católica conservadora, e a disciplina era considerada muito importante: Schwarzenegger lembra-se de ter sido espancado quando criança quando não se comportava, e que seu irmão certamente era o filho favorito de seu pai. Com certeza, Schwarzenegger sofreu por isso. Em uma entrevista de 2004 à revista *Fortune*, afirmou:

Puxavam meu cabelo. Eu tomava surras de cinto. O mesmo acontecia com o filho do vizinho. Era exatamente assim. Muitas das crianças que eu via eram espancadas pelos pais, essa era a mentalidade alemã-austríaca. Eles não queriam criar um indivíduo. Era tudo sobre enquadrar-se nos padrões. Eu era aquele que não se enquadrava, e cuja vontade não podia ser quebrada. Portanto, eu me tornei um rebelde. Toda vez que apanhava, e

toda vez que alguém dizia: “Você não pode fazer isso”, eu dizia: “Isso não vai durar muito, porque vou sair daqui. Eu quero ser rico. Quero ser alguém.”

2. A ambição começa na infância e com frequência nasce do sofrimento.

A força não vem da vitória. Suas lutas desenvolvem seus pontos fortes. Quando você passa por dificuldades e decide não se render, isso é força.
– Arnold Schwarzenegger

Schwarzenegger era mais próximo de sua mãe, embora ela também fosse disciplinadora e se certificasse de que seus dois filhos fossem à missa todos os domingos de manhã. Seu pai era um esportista afiado e amante da música, e incutiu em ambos os filhos uma apreciação pela forma física e pelas artes.

Na escola, Schwarzenegger era um aluno medíocre, mas descrito por seus professores como “alegre, bem-humorado e exuberante”. Era um jogador de futebol talentoso, e foi seu treinador de futebol quem o levou a uma academia. Embora seu pai quisesse que ele seguisse seus passos e se tornasse policial, e sua mãe tivesse em mente que seu filho iria para a escola de comércio, Schwarzenegger sabia desde os catorze anos que queria ser fisiculturista. Era uma chance de ter uma vida mais glamorosa e uma fuga da Áustria para os EUA, uma terra que parecia pavimentada com ouro.

Eu sabia que era um vencedor no final dos anos 1960. Eu sabia que estava destinado a grandes coisas. As pessoas dirão que esse tipo de pensamento é totalmente indecente. Concordo. Modéstia não é uma palavra que se aplique a mim de forma alguma – espero que nunca seja.
– Arnold Schwarzenegger

3. Para determinar o sucesso, personalidade, atitude e comprometimento são fatores mais importantes que o desempenho acadêmico.

O irmão de Schwarzenegger, Meinard, foi morto em um acidente de carro em 1971, quando Schwarzenegger tinha pouco mais de vinte anos. Embora os dois nunca tivessem sido próximos – a crença infundada de seu pai de que

Schwarzenegger não era seu filho biológico os havia distanciado – Schwarzenegger sentiu um senso de responsabilidade em relação à noiva de seu irmão e ao filho de três anos. Em uma entrevista, Barbara Baker, sua namorada na época, disse que Schwarzenegger nunca falou da morte do irmão e, quando o pai morreu, um ano depois, ele a informou completamente sem emoção. No entanto, ele pagou pela educação de seu sobrinho e depois o ajudou a emigrar para os EUA.

Sei por que você chora, mas é algo que nunca poderei fazer.

– Arnold Schwarzenegger em *O exterminador do futuro 2: O julgamento final*

4. O sangue cria laços de obrigação, se não de emoção.

MISTER UNIVERSO

Foi como fisiculturista que Schwarzenegger fez seu nome. Em alguns anos, deixou de ser um adolescente qualquer em Thal e se tornou uma estrela do esporte internacional, com dinheiro, fama e mulheres atraentes ao seu lado.

Treinamento inicial

Schwarzenegger iniciou oficialmente o treinamento com pesos aos quinze anos de idade, embora haja algum debate sobre ele possivelmente ser um pouco mais novo que isso. Sua biografia oficial afirma: “Aos catorze anos, ele iniciou um programa intensivo de treinamento com Dan Farmer, estudou psicologia aos quinze (para aprender mais sobre o poder da mente sobre o corpo) e aos dezessete iniciou oficialmente sua carreira competitiva”.

O treino nos dá uma saída para as energias suprimidas criadas pelo estresse e, dessa forma, tonifica o espírito, assim como o exercício condiciona o corpo.

– Arnold Schwarzenegger

Foi nessa época que Schwarzenegger conheceu um ex-Mister Áustria, Kurt Marnul. Marnul inspirou o adolescente e também o convidou para treinar seriamente em sua academia, em Graz. Schwarzenegger era excepcionalmente dedicado: invadia a academia local nos fins de semana para treinar mesmo

quando estava fechada e se sentia fisicamente doente se perdesse um treino. Quando não estava treinando, Schwarzenegger estava no cinema assistindo a seus ídolos do fisiculturismo – Reg Park, Steve Reeves e Johnny Weissmuller – na tela grande. À noite, ele sonhava em se tornar um fisiculturista e, durante o dia, trabalhava a cada hora para tornar esse sonho realidade.

5. Sucesso exige comprometimento.

Como cidadão austríaco, Schwarzenegger era obrigado a prestar um ano de serviço militar, ao completar dezoito anos. Embora fosse um programa fisicamente ativo e com um grande senso de camaradagem, esse compromisso interferiu em seu treinamento de musculação, e Schwarzenegger achou inaceitável. Schwarzenegger desertou do treinamento básico para ir à competição Junior do Mister Europa e, como ele diz: “Participar da competição significou tanto para mim que não pensei cuidadosamente nas consequências”. Quando voltou ao exército, foi punido com uma semana na prisão militar. Era, pelo menos no que dizia respeito a ele, um preço muito pequeno a ser pago para alcançar o próximo passo em seu plano.

Como boinas verdes no café da manhã... e estou com muita fome!

– Arnold Schwarzenegger, em *Comando para matar*

6. Às vezes, perseguir seus sonhos tem consequências desagradáveis a curto prazo.

As competições vencidas na Europa continental deram a Schwarzenegger a chance de competir no Mister Universo da National Amateur Body-Builder Association (NABBA). Esse era o caminho para sair da Áustria e da pobreza. O fisiculturista adolescente da Áustria estava prestes a se tornar uma estrela esportiva internacional.

Mister Universo

Schwarzenegger voou para Londres para a competição do Mister Universo da NABBA de 1966 e, devido à sua determinação e aos meses de treinamento, ele se destacou. Não tinha a definição muscular de seu rival mais velho, Chester Yorton, e, infelizmente, ficou em segundo lugar.

Schwarzenegger, no entanto, chamou a atenção do juiz Charles “Wag” Bennett, que viu o potencial do jovem. Bennett convidou o adolescente para ficar em sua casa já lotada, acima de uma academia em Forest Gate, em

Londres, e desenvolveu um programa de treinamento para ele, focado em melhorar a definição muscular e a força nas pernas. Isso remediaría a aparente fraqueza que o deixara em desvantagem contra Yorton. Enquanto morava em Londres, Schwarzenegger teve a oportunidade de aprender algumas palavras em inglês, que seriam essenciais no mundo das competições, e também de conhecer seu ídolo (e mais tarde mentor), Reg Park.

A resistência com que você luta fisicamente na academia e a resistência com que você luta na vida só podem criar um caráter forte.

– Arnold Schwarzenegger

7. Você não alcançará seus sonhos sozinho.

O investimento de Bennett e o comprometimento de Schwarzenegger valeram a pena. Em 1967, Schwarzenegger novamente entrou na competição Mister Universo e, dessa vez, venceu. Ele tinha apenas vinte anos, era o mais jovem vencedor da competição. Surpreendeu os juízes e os concorrentes mais experientes, mas renunciou o que estava por vir.

8. Se a princípio você não conseguir, continue tentando!

Schwarzenegger sonhava em se mudar para os EUA desde os dez anos de idade: o sonho norte-americano que vira nos filmes acenava para ele. Em 1968, finalmente surgiu a oportunidade de viajar para os EUA. Ele emigrou para Los Angeles, treinando com Joe Weider no Gold's Gym, em Venice Beach, e ganhou o título de Mister Universo mais três vezes.

Mister Olympia

Schwarzenegger sempre deixou claro que queria se tornar o maior fisiculturista do mundo, e isso significava não apenas ganhar o Mister Universo, mas também o Mister Olympia. O Mister Olympia foi criado para que ex-vencedores do Mister Universo pudessem continuar competindo e ganhando dinheiro: era uma competição profissional (e não amadora). Sua primeira tentativa, em Nova York, no ano de 1969, não teve êxito, mas ele venceu o título sete vezes, a primeira das quais quando tinha apenas 23 anos. Apenas uma pessoa já bateu seu recorde de vitórias.

9. Defina suas ambições bem alto e não se conforme com a segunda colocação.

A suposição era de que 1975 seria a última competição de Mister Olympia de Schwarzenegger: ele venceu de forma convincente Lou Ferrigno, um feito que é detalhado no documentário *O homem dos músculos de aço* (veja adiante). Schwarzenegger tinha uma carta na manga. Em 1980, estava treinando para seu papel como Conan em *Conan, o Bárbaro* (veja “O exterminador do futuro”). Correndo, cavalgando e lutando com espadas, ele sentiu que estava na melhor forma de sua vida e decidiu que queria ganhar o título de Mister Olympia pela última vez. Contratado para ser comentarista da competição na tevê, ele anunciou sua intenção de competir na última hora e venceu com apenas sete semanas de preparação. Ele então se aposentou oficialmente das competições de fisiculturismo, saindo indiscutivelmente no ápice.

Não saí do fisiculturismo até sentir que tinha ido o mais longe que podia. Será o mesmo com a minha carreira no cinema. Quando achar que é a hora certa, considerarei o serviço público. Sinto que a maior honra vem de servir as pessoas e seu país.
– Arnold Schwarzenegger

10. Às vezes, surgem oportunidades quando você não as espera.

O homem dos músculos de aço

Em 1977, Robert Fiore e George Butler lançaram *O homem dos músculos de aço*, um documentário que haviam dirigido sobre as competições de Mister Universo e Mister Olympia da Federação Internacional de Bodybuilding (IFBB) de 1975. Filmada durante os cem dias que antecederam as competições e durante as competições em si, a ação focou em Schwarzenegger e seu principal concorrente, Lou Ferrigno.

A competição de 1975 seria a última de Schwarzenegger: ele era fisiculturista profissional havia uma década e vencera a competição de Mister Olympia cinco anos seguidos. O documentário comparou os estilos, personalidades e atitudes dos dois homens: mostrou que Schwarzenegger era um extrovertido agressivo que prosperava com a publicidade e a atenção de mulheres bonitas. Há um subtexto da guerra psicológica, e essa é uma área em que Schwarzenegger se sente claramente em casa.

A mente é o limite. Enquanto a mente puder imaginar o fato de que você pode fazer algo, poderá fazê-lo desde que realmente acredite 100%.

– Arnold Schwarzenegger

11. Mesmo em uma arena física, sua preparação e atitude mentais fazem a diferença entre o sucesso e o fracasso.

O homem dos músculos de aço teve dificuldades financeiras durante os estágios finais da produção e foi liberado dois anos depois, e somente depois de Schwarzenegger ter ajudado a angariar fundos para concluí-lo. O documentário foi lançado nos cinemas e se mostrou inesperadamente popular. Ele trouxe o fisiculturismo, esporte antes de nicho, para um público nacional, resultando em um aumento significativo de frequentadores de academias. O site de críticas *Rotten Tomatoes* relata que 22 das 23 resenhas da imprensa para o filme foram positivas. *O homem dos músculos de aço* foi um sucesso comercial e de crítica, e foi a primeira incursão de Schwarzenegger na telona. Seu rival na tela e fora da tela, Ferrigno, também usou o documentário para dar início à sua própria carreira de ator: ele foi escalado para o papel principal em *O incrível Hulk* e continuou a desempenhar papéis como esse pelos trinta anos seguintes.

12. Utilize as plataformas que lhe foram dadas para se catapultar para coisas maiores.

Arnold Classic

Schwarzenegger foi, e provavelmente ainda é, o maior embaixador que a musculação já teve. Em reconhecimento a esse fato, a Federação Internacional de Musculação e Fitness (IFBB) lançou uma competição anual, a IFBB Arnold Classic, realizada desde 1989. Ocorre sempre no mesmo local, em Columbus, Ohio.

Parte do Arnold Sports Festival (também nomeado em homenagem a Schwarzenegger), a competição tem um prêmio geral, mas também vários prêmios especiais: Melhor Poser; Mais Musculoso; o Prêmio Escolha dos Fãs; e a Rotina Mais Divertida. A competição nessas subcategorias é tão intensa quanto a do prêmio principal, embora elas não sejam realizadas todos os anos.

Escrita

Schwarzenegger publicou seu primeiro livro, *Arnold: The Education of a Bodybuilder* [Arnold: A educação de um fisiculturista], em 1977. Sucesso comercial, o livro foi uma combinação de autobiografia e guia de treino com pesos. Schwarzenegger desfrutou claramente da experiência de escrever, pois também se matriculou em cursos de inglês no Santa Monica College, na Califórnia, e depois se formou na Universidade de Wisconsin-Superior com bacharelado em marketing internacional de fitness e administração de empresas.

13. A educação não é apenas para crianças em idade escolar.

Foi a sua escrita, em parte, que manteve a imagem de Schwarzenegger na vanguarda da indústria de musculação. Por muitos anos, ele escreveu colunas mensais para a *Muscle & Fitness* e a *Flex*, trabalho que causou algumas acusações de conflito de interesses quando ele se tornou governador da Califórnia (consulte “Controvérsias e desafios”), e, embora tenha abandonado seu papel editorial como resultado disso em 2005, ele renovou seus contratos editoriais em 2013.

14. Nunca queime suas pontes comerciais.

A autobiografia de Schwarzenegger, *Arnold Schwarzenegger – A inacreditável história da minha vida* (cujo título original, *Total Recall*, é uma referência a um de seus filmes), foi publicada em 2012. Ela é dividida em três partes, com foco no fisiculturismo, carreira no cinema e política.

O EXTERMINADOR DO FUTURO

Usando a plataforma internacional e o status de celebridade que ele ganhou como Mister Universo e Mister Olympia, Schwarzenegger aproveitou a oportunidade para iniciar sua carreira em Hollywood. Na seleção de elencos, diretores adeptos ao teste do sofá reconheceram o apelo de Schwarzenegger com os fãs no mundo do esporte, mas também perceberam que seu físico incrível o tornava o herói de ação definitivo.

Só uso meus músculos como assunto de conversa, como alguém passeando com um leopardo na coleira.

– Arnold Schwarzenegger

15. Identifique seus pontos fortes e vantagens competitivas e promova-os ativamente para as outras pessoas.

Trabalhando inicialmente sob o pseudônimo de Arnold Strong, Schwarzenegger fez seu primeiro filme de ação, *Hercules in New York*, no início dos anos 1970. Ainda relativamente novo nos EUA e falando pouco inglês, seu sotaque austríaco era tão forte que suas falas tiveram de ser dubladas em pós-produção para torná-las compreensíveis para o público norte-americano. O sotaque, o nome longo e impronunciável e seu tipo de corpo “estranho” pareciam ser obstáculos para uma carreira cinematográfica de sucesso, e Schwarzenegger foi aconselhado várias vezes a mudar todos eles, mas ele persistiu.

A pior coisa que posso ser é o mesmo que todo mundo. Eu odeio isso.
– Arnold Schwarzenegger

16. Transforme suas peculiaridades em vantagens e não se deixe intimidar pelo fato de que você é diferente das pessoas à sua volta.

Schwarzenegger ganhou um Globo de Ouro da Associação de Imprensa Estrangeira de Hollywood por interpretar o protagonista masculino em *O guarda-costas*, e isso promoveu seu perfil o bastante para ele ser escolhido para o papel principal de *Conan, o Bárbaro*, em 1982. O filme, com cenas de luta e feitiçaria cheias de adrenalina, foi campeão de bilheteria, e Schwarzenegger alcançou grande sucesso. Era uma época em que os heróis precisavam de músculos e de grande presença física. Schwarzenegger se encaixava perfeitamente.

Você pode gritar comigo, me ligar para uma sessão de fotos à meia-noite, me deixar esperando por horas – desde que o resultado na tela seja perfeito.
– Arnold Schwarzenegger

Schwarzenegger não entrará para a história de Hollywood como Conan, mas como o Exterminador, um assassino ciborgue programado para matar uma mulher cujo filho ainda a ser concebido um dia salvará o mundo. Um thriller de ficção científica de 1984 dirigido por James Cameron, *O exterminador do futuro* foi o primeiro de uma série de filmes, e Schwarzenegger interpretou heróis e vilões. Os filmes da franquia *O exterminador do futuro* foram lançados

em 1984, 1991 e 2003, e por isso Schwarzenegger teve tempo de sobra para fazer outros filmes nesse ínterim.

17. É sempre mais fácil lançar uma sequência (ou uma atualização) do que um produto original.

Schwarzenegger apareceu no papel principal em alguns dos filmes de ação e fantasia mais famosos dos anos 1990: *O vingador do futuro* (1990), *True Lies* (1994), *Batman & Robin* (1997) e *Fim dos dias* (1999). Também começou a se dedicar à comédia, e filmes como *Um tira no jardim de infância* (1990), *Júnior* (1994) e *Um herói de brinquedo* (1996) ampliaram seu apelo junto a novos públicos.

18. Acrescente variedade para manter sua oferta atualizada.

Depois de aparecer em *Volta ao mundo em 80 dias – Uma aposta muito louca* (2004), Schwarzenegger fez uma pausa em Hollywood para se concentrar em sua carreira política (veja “O governador”). Portanto, foi uma surpresa para seus rivais políticos (e possivelmente também para seus aliados) que ele tenha voltado à telona em 2010 com *Os mercenários*, a história de uma equipe de mercenários encarregada de matar um ditador militar e agente fugitivo da CIA. Uma sequência, *Os mercenários 2*, foi lançada em 2012, novamente com Schwarzenegger, e ele também encontrou tempo em sua agenda para filmar *O último desafio* (2013), um filme de faroeste cheio de ação, no qual Schwarzenegger interpreta um xerife lutando contra o líder de um perigoso cartel de drogas.

Os filmes de Schwarzenegger arrecadaram mais de US\$ 3 bilhões de bilheteria. Seus papéis heroicos e de destaque na tela fizeram dele um nome conhecido e lhe trouxeram riqueza e fortes conexões com a elite norte-americana. Schwarzenegger aproveitou esses ativos significativos para se catapultar para outro período inesperado de sua carreira.

O GOVERNATOR

Fui de *Terminator* a *Governator*.
– Arnold Schwarzenegger

Governator é o apelido afetuoso de Schwarzenegger, combinação de sua posição como governador republicano da Califórnia e o Exterminador [*Terminator*], seu mais famoso papel. Sua bem-sucedida carreira política

começou no início dos anos 2000 e agora ele é uma das figuras mais influentes da política norte-americana.

19. Seu nome é uma parte essencial da sua marca.

Afiliação política

Desde sua chegada aos EUA, na década de 1960, Schwarzenegger votou nos republicanos, descrevendo-se como fiscalmente conservador e socialmente moderado. Quando entrevistado, em 2002, sobre suas escolhas políticas, ele explicou:

Em primeiro lugar, sou de um país socialista, a Áustria, e, quando vim para cá, em 1968, com as eleições presidenciais chegando em novembro, vim em outubro, ouvi muitas entrevistas coletivas dos candidatos Humphrey e Nixon, e Humphrey estava falando sobre mais governo ser a solução, o protecionismo, e tudo o que ele disse sobre o envolvimento do governo me pareceu mais com o Partido Social Democrata do socialismo austríaco... Então, quando ouvi Nixon falar sobre isso, ele disse: “Abra as fronteiras, os consumidores deveriam ser representados lá, fortaleça as forças armadas e tire o governo de nossas costas”. Perguntei a mim mesmo: “Qual é a afiliação partidária desse cara?” Eu não sabia de nada naquele momento. Então perguntei ao meu amigo: “O Nixon é o quê?” “Ele é republicano.” E eu disse: “Sou republicano”. Foi assim que me tornei republicano.

20. As pessoas se importam com o que você pensa.

Conselho Presidencial sobre Aptidão Física e Esportes

As primeiras incursões diretas de Schwarzenegger na esfera política dos EUA ocorreram no início dos anos 1990, quando ele foi convidado a presidir o Conselho Presidencial sobre Aptidão Física e Esportes de George H. W. Bush. Como presidente do conselho, passou três anos viajando para cinquenta estados dos EUA, promovendo a educação física para crianças em idade escolar e fazendo lobby com os governadores dos estados para apoiar programas de exercícios físicos nas escolas. Schwarzenegger viajou em seu próprio avião, às suas próprias custas, e tinha uma ética de trabalho furiosa, encontrando-se

frequentemente com três governadores em um único dia. Seu chefe de gabinete, um fuzileiro naval aposentado chamado George Otott, lembra: “Quando ele entrou, não era sobre o governador, era sobre Arnold... Ele tem o que nós, nas forças armadas, chamamos de *presença de comando*. Ele se torna o número um em chamar a atenção”.

21. Seja a pessoa na sala com quem todos querem conversar.

Depois que o presidente Clinton substituiu Bush, Schwarzenegger assumiu um papel de embaixador semelhante como presidente do Conselho do Governo da Califórnia sobre Aptidão Física e Esportes. Nesse momento, ele redigiu e patrocinou seu primeiro projeto de lei, a Proposição 49: A Lei do Programa de Educação e Segurança Depois da Escola, de 2002, que disponibilizou subsídios do estado para programas após o horário escolar.

22. Invista sua energia e esforço em causas nas quais você realmente acredita.

RECALL DAS ELEIÇÕES DA CALIFÓRNIA EM 2003

Por vários anos, Schwarzenegger considerou concorrer a cargos políticos eletivos nos EUA e discutira amplamente isso com amigos, aliados, conselheiros e possíveis doadores. Suas ambições políticas não eram secretas. Sua chance veio com o recall da eleição de 2003 na Califórnia.

Na época, Schwarzenegger estava em turnê, promovendo fortemente seu último filme, *O exterminador do futuro 3*. Sua mente nunca esteve longe da política, no entanto, como sua resposta em uma entrevista de julho de 2003 à revista *Esquire* revela: “Sim, eu adoraria ser governador da Califórnia... Se o estado precisar de mim, e se não houver ninguém que eu ache melhor, então me candidatarei”.

Se você só se rende para um conquistador, prepare-se para ser conquistado.

– Arnold Schwarzenegger em *Guerreiros de Fogo*

23. As pessoas não gostam de interesses próprios.

Uma petição de recall para o governador existente, o democrata Gray Davis, se qualificou para ir a plebiscito naquele verão e Schwarzenegger, sempre o showman, fez uma declaração dizendo que anunciaria se estava concorrendo ou não durante um episódio do *The Tonight Show with Jay Leno*. O público e a imprensa prenderam a respiração, mas geralmente inclinavam-se para a opinião de que ele não concorreria porque sua esposa (uma partidária de Kennedy e democrata) era contra.

Acontece que mesmo Schwarzenegger não tinha certeza do que faria até o dia do anúncio:

O recall acontece e as pessoas me perguntam: “O que você vai fazer?”. Pensei sobre isso, mas decidi que não ia concorrer. Eu disse a Maria que não ia concorrer. Eu disse a todos que não ia. Não estava concorrendo. Apenas pensei que isso assustaria todo mundo. Vai ser tão engraçado. Vou anunciar que estou concorrendo. Eu disse a Leno que estava concorrendo. E dois meses depois eu era governador. Mas que *&%@ é essa? Todas essas pessoas estão me perguntando: “Qual é o seu plano? Quem está na sua equipe?”. Eu não tinha um plano. Não tinha uma equipe. Não estava concorrendo até entrar no Jay Leno.

Ele explicou seu raciocínio a Leno assim: “Os políticos estão trapaceando, atrapalhando e falhando. O homem que está falhando com as pessoas mais do que ninguém é Gray Davis. Ele está falhando com elas terrivelmente, e é por isso que precisa ser retirado do cargo e é por isso que vou concorrer a governador do estado da Califórnia”.

24. Às vezes você tem de correr um risco e seguir seu instinto.

Schwarzenegger nunca havia ocupado cargos públicos e suas opiniões políticas eram amplamente desconhecidas, mas ele era o candidato mais conhecido. A imprensa nacional e internacional reconheceu sua candidatura imediatamente, e as notícias estavam cheias de previsões sobre o *Governator*. Schwarzenegger acenou para seu público, dando-lhe frases inesquecíveis emprestadas de seus filmes mais famosos, incluindo “Eu voltarei” no final de sua primeira conferência de imprensa. A imprensa adorou. Ele recrutou para a sua campanha o ator Rob Lowe, o bilionário Warren Buffett e George Schulz, ex-assessor dos presidentes Nixon e Reagan.

Falo diretamente para o povo e sei que o povo da Califórnia quer ter uma liderança melhor. Eles querem ter uma grande liderança. Querem ter

alguém que o represente. E não importa se você é democrata ou republicano, jovem ou velho.

– Arnold Schwarzenegger

25. A visibilidade costuma ser mais importante que a experiência.

O plebiscito de recall ocorreu em outubro de 2003. Gray Davis foi afastado do cargo e 48,6% dos eleitores escolheram Schwarzenegger para sucedê-lo: ele tinha 1,3 milhão de votos a mais que seu concorrente mais próximo. Quando assumiu o cargo ao lado de sua esposa e filhos, Schwarzenegger falou brevemente:

Hoje é um novo dia para a Califórnia. Não busquei este cargo para fazer as coisas da maneira como sempre foram feitas. O que me interessa é restaurar sua confiança em seu governo... Esta eleição não era para substituir um homem. Não estava substituindo um partido. Tratava-se de mudar todo o clima político do nosso estado.

26. Envolver outras pessoas e fazer com que elas se aproximem falando positivamente sobre o futuro e incentivando a fé em você.

GOVERNADOR DA CALIFÓRNIA

Schwarzenegger enfrentou uma fila de críticos esperando que ele falhasse: com exceção de Reagan, quando uma estrela de cinema de Hollywood já teve sucesso na política? Mas Schwarzenegger teve um grande apoio popular – seu índice de aprovação atingiu 65% em maio de 2004 – e conseguiu reunir políticos de ambos os lados da casa. Ele adotou uma abordagem proativa para fazer reformas, revogando e introduzindo leis desde o início do mandato. Os eleitores o viam como um homem de ação e, mais importante, como um homem de palavra.

A coragem política não é suicídio político.

– Arnold Schwarzenegger

27. Você tem um período de lua de mel no início de qualquer novo empreendimento.

A primeira responsabilidade de Schwarzenegger ao entrar no cargo era tratar das preocupações orçamentárias urgentes da Califórnia e, para isso, ele desenvolveu e anunciou um plano orçamentário de três pontos. Isso envolveu a flutuação de US\$ 15 bilhões em títulos, a aprovação de uma emenda constitucional para limitar os gastos e a revisão da remuneração dos trabalhadores. O apoio público às medidas foi, a princípio, morno, mas Schwarzenegger fez uma campanha enérgica, e a legislação necessária foi aprovada. O mercado internacional de títulos reagiu de maneira particularmente favorável, elevando as projeções da Califórnia em três pontos e poupando ao Estado mais de US\$ 20 bilhões em juros na década seguinte.

28. O dinheiro faz o mundo girar.

Durante todo o governo de Schwarzenegger, várias questões surgiram, e a liderança dele foi motivo de muita discussão. Entre elas, os direitos LGBT, a pena de morte e a tributação foram os mais comentados.

Como governador republicano de um estado onde a maioria tende à esquerda, Schwarzenegger poderia ter se encontrado em uma posição difícil em relação aos direitos LGBT, mas ele fez da lei, não das opiniões pessoais ou do partido, o fator decisivo nas campanhas e na legislação. Quando, em 2004, por exemplo, Gavin Newsom, prefeito de San Francisco, ordenou mudanças na certificação para permitir o casamento de pessoas do mesmo sexo, Schwarzenegger bloqueou a mudança, não porque se opusesse às relações entre pessoas do mesmo sexo, mas porque o ato estava além dos poderes do prefeito. Reforçando essa posição, no mesmo ano ele emitiu a Ordem Executiva S-6-04 (“Todas as agências, departamentos, conselhos e comissões estaduais devem recrutar, nomear, treinar, avaliar e promover o pessoal do estado com base no mérito e na aptidão, sem considerar idade, raça, etnia, cor, ancestralidade, origem nacional, sexo, estado civil, orientação sexual, religião, deficiência ou outros fatores não relacionados ao trabalho”); firmou a Lei de Igualdade de Seguros da Califórnia, que faz com que os provedores de seguro de saúde ofereçam cobertura aos parceiros registrados dos funcionários independentemente do sexo; aprovou o Projeto de Lei de Não Discriminação no Trabalho e no Emprego, que unificou todos os códigos estaduais de combate à discriminação; e assinou o SB 1193, a lei que autoriza o cônjuge sobrevivente ou beneficiário designado (incluindo parceiros do mesmo sexo) de um soldado falecido a um benefício por morte de US\$ 10 mil.

29. Um líder forte é capaz de equilibrar ideologia e pragmatismo.

A questão da pena de morte na Califórnia tem sido mais problemática para Schwarzenegger. Como governador, ele tem o direito de conceder clemência a criminosos condenados no corredor da morte, embora isso seja em si um ato controverso. Embora Schwarzenegger tenha concedido clemência em várias ocasiões, salvando homens da execução, houve ocasiões em que optou por não o fazer: ele negou o perdão aos assassinos condenados Kevin Cooper e Stanley Tookie Williams, por exemplo, e os dois homens foram executados.

30. No cargo público, seu dever é agir de acordo com a lei e com o sentimento público, independentemente de suas próprias opiniões e valores.

Por vezes, as políticas econômicas e fiscais de Schwarzenegger (como brevemente discutido acima) o colocaram em conflito com a legislatura californiana. Embora em 2004 o Cato Institute, uma fundação libertária de pesquisa em políticas, o tenha classificado como o número um entre os governadores estaduais dos EUA por suas políticas tributárias e de gastos, ele muitas vezes achava difícil obter aprovação dos orçamentos pelo legislativo estadual. Quando ocorreu um impasse, Schwarzenegger criticou seus oponentes, comparando-os a crianças do jardim de infância.

Schwarzenegger ganhou seu segundo mandato como governador no outono de 2005. Foi a eleição mais cara da história da Califórnia – o total de gastos com eleições para os dois partidos foi superior a US\$ 300 milhões – e não foi realmente bom para Schwarzenegger: ele perdeu todas as quatro iniciativas de reforma que havia proposto na votação. Ele não tinha mais a influência política de que desfrutara durante seu primeiro mandato e foi forçado a avançar em direção ao centro para aprovar a legislação.

Desamparo aprendido é uma reação de desistência, a resposta de abandono que segue à crença de que tudo o que você faz não importa.

– Arnold Schwarzenegger

31. O sucesso não sai barato.

Em seu segundo mandato como governador, Schwarzenegger concentrou-se em atrair investimentos para a Califórnia para melhorar as finanças do estado e o padrão de vida percebido dos eleitores. Desafiando a moratória do presidente

George W. Bush no financiamento estatal para pesquisas com células-tronco, ele destinou mais US\$ 150 milhões em financiamento, estimulando essa indústria nascente na Califórnia. Ele formou o Conselho de Ação Climática e trabalhou com os democratas para aprovar o projeto da Lei de Soluções para o Aquecimento Global de 2006 (ambos de acordo com seu papel como ativista ambiental), e concordou em aumentar o salário mínimo na Califórnia para US\$ 8,50 por hora. Tais atos irritaram os republicanos conservadores, mas eram populares entre a média dos eleitores e os de esquerda.

E agora, é claro, essa é outra coisa com a qual não contei: agora, como governador do estado da Califórnia, estou vendendo a Califórnia para o mundo todo. Você vê? À venda.

– Arnold Schwarzenegger

32. A ideologia política e as alianças devem ser apenas forças orientadoras.

A crise econômica global, iniciada em 2009, atingiu fortemente a Califórnia e, com uma dívida de US\$ 42 bilhões, Schwarzenegger se esforçou para cumprir seus compromissos de gastos. Ele sugeriu a Proposição 1A para aumentar a receita tributária para US\$ 16 bilhões, houve movimentos para reabastecer o Fundo Geral da Califórnia e duas sextas-feiras por mês foram declaradas como folgas: os funcionários do estado não podiam ir trabalhar e não eram pagos.

33. Se você obtém ou não sucesso, nem sempre está sob seu controle.

O segundo mandato de Schwarzenegger como governador terminou em janeiro de 2011 e ele não era elegível para buscar a reeleição. Ele, no entanto, continuou a ter um papel ativo na política e no debate.

O ativista ambiental

Schwarzenegger não é a escolha mais óbvia para liderar as campanhas de energia limpa e sustentabilidade nos EUA, mas talvez seja por isso que ele seja tão eficaz. Fazendo uso de sua posição pública, sua influência política e laços comerciais, e possivelmente também o fator surpresa de que é um peso pesado republicano usando sua voz para defender as energias renováveis,

Schwarzenegger se tornou um aliado fundamental para ambientalistas e reformadores.

O futuro é a energia verde, sustentabilidade, energia renovável.

– Arnold Schwarzenegger

34. Use sua plataforma pública para dar voz aos problemas de seu interesse.

Normalmente educado e conservador, Schwarzenegger iniciou uma declaração pública recente com a frase: “Não dou a mínima se concordarmos sobre a mudança climática”. Afastando o debate do front tradicional entre aqueles que estão preocupados com o impacto ambiental e social das mudanças climáticas e aqueles que acreditam que o aquecimento global é uma farsa, ele forçou os dois lados a identificar pontos de concordância: 7 milhões de pessoas morrem por ano devido à poluição por combustíveis fósseis, o que é inaceitável; os combustíveis fósseis não serão as fontes de energia preferidas do futuro porque acabarão; e, dada a escolha entre ficar preso em uma sala fechada com um carro elétrico ou um carro a diesel ou gasolina arrotando fumaça, todos optariam pelo primeiro. Fazer o contrário resultaria em morte certa e dolorosa. Esses não são argumentos politicamente enviesados, são pragmáticos. Schwarzenegger defendia, em suas próprias palavras, “um futuro de energia mais inteligente, mais limpa, mais saudável e mais rentável”.

35. Independentemente da sua política, todos têm a responsabilidade de criar um futuro mais seguro e saudável para o nosso planeta.

Em 2010, Schwarzenegger fundou a R20 Regions of Climate Action, uma organização sem fins lucrativos que trabalha para promover e implementar projetos que produzem benefícios econômicos e ambientais, reduzindo o consumo de energia e as emissões de gases do efeito estufa, melhorando a saúde pública e criando novos empregos verdes para fortalecer as economias locais. Trabalhando em cooperação com as Nações Unidas, o R20 produz relatórios, reúne governos regionais e implementa projetos tão diversos quanto a iluminação pública de LED no Brasil, gerenciamento de resíduos na Argélia e padarias solares no Burundi.

Em sua vida pessoal, Schwarzenegger parece praticar, pelo menos em parte, o que prega. Ele adaptou seus dois Hummers para funcionar com hidrogênio e

biocombustíveis e instalou painéis solares para aquecer sua casa.

Tenho um avião particular. Mas tomo voos comerciais quando vou a conferências ambientais.

– Arnold Schwarzenegger

Presidente Schwarzenegger?

Em sua biografia não oficial de Schwarzenegger, a jornalista Wendy Leigh cita Schwarzenegger dizendo: “Eu queria fazer parte da pequena porcentagem de pessoas que eram líderes, não da grande massa de seguidores. Acho que é porque vi líderes usarem 100% de seu potencial – sempre fui fascinado por pessoas no controle de outras pessoas”. Tendo se casado com uma família política (sua sogra, Eunice Kennedy Shriver, era irmã do presidente John F. Kennedy), talvez seja natural que Schwarzenegger tenha os mais altos níveis de ambição política. Mas poderia uma estrela de cinema austríaca de fisiculturismo se tornar presidente dos Estados Unidos da América?

À primeira vista, a resposta é não: atualmente apenas os nascidos nos EUA são elegíveis para concorrer à presidência, conforme descrito no Artigo II, [Seção 1](#), Cláusula V da Constituição dos EUA. Embora *Os Simpsons: O filme* (2007) mostre Schwarzenegger como presidente, isso é fantasia. Uma emenda constitucional teria de ser aprovada (como foi o caso no filme de Sylvester Stallone de 1993, *O demolidor*) para que Schwarzenegger fosse capaz de assumir o cargo principal. Schwarzenegger supostamente tem pressionado os legisladores sobre uma possível mudança constitucional e, se ele propuser uma contestação legal à disposição, alguns comentaristas jurídicos acreditam que o processo poderia finalmente lhe dar o direito de concorrer ao cargo.

36. Só porque algo não é possível agora não significa que nunca será possível.

O apoio de Schwarzenegger é considerado altamente valioso para candidatos nas primárias republicanas, em qualquer caso. Ele era amigo íntimo de Rudy Giuliani e John McCain, os dois principais candidatos republicanos antes das eleições presidenciais de 2008, e assim permaneceu publicamente neutro até Giuliani desistir da corrida. McCain e Schwarzenegger compartilharam preocupações sobre a economia dos EUA e o meio ambiente.

INTERESSES EMPRESARIAIS

Schwarzenegger fez seu primeiro milhão antes dos trinta anos e antes de fazer sucesso em Hollywood. Ele é um empresário em série, prospectivo, organizado e com habilidades de marketing excepcionais.

37. Você não precisa ficar limitado a nenhum campo.

O primeiro negócio de Schwarzenegger foi construção com alvenaria. Ele fundou uma empresa com Franco Columbu, outro fisiculturista, e a combinação de marketing e timing eficazes (a empresa foi lançada pouco antes do terremoto de 1971 em San Fernando, o que aumentou a demanda na indústria da construção) lhes trouxe lucro rapidamente. Eles investiram esse dinheiro, por sua vez, em uma empresa de venda por correspondência, vendendo produtos fitness e fitas de treinamento em VHS.

38. Nenhum negócio é simples demais ou humilde demais. Há dinheiro a ser ganho em toda parte.

O dinheiro do negócio de encomendas por correspondência mais os ganhos nas competições de musculação foram usados para comprar o primeiro prédio de apartamentos de Schwarzenegger. Custou US\$ 10 mil e deu-lhe um gosto pelo investimento imobiliário. Junto com outras celebridades investidoras, como Bruce Willis, Demi Moore e Sylvester Stallone, ele investiu dinheiro no Planet Hollywood (um concorrente do Hard Rock Cafe) e também em shoppings e empreendimentos residenciais. Ele foi orientado por investidores bem-sucedidos, incluindo Donald Trump, Warren Buffett e Milton Friedman, e usou seus contatos para fazer incursões nas indústrias cinematográfica, editorial e esportiva.

39. Siga o conselho das pessoas que você admira e aprenda com elas.

A reputação e o perfil dos negócios de Schwarzenegger são tais que ele substituirá Donald Trump como apresentador do popular programa de tevê *O aprendiz*.

FILANTROPIA E DIVULGAÇÃO

Ajude os outros e faça uma retribuição. Garanto que você descobrirá que, embora o serviço público melhore a vida e o mundo ao seu redor, sua

maior recompensa é o enriquecimento e o novo significado que trará à sua vida.

– Arnold Schwarzenegger no vídeo *Stop the Madness*

Stop the Madness

Schwarzenegger usou seu perfil público desde meados da década de 1980 para fazer campanha em questões que considerava importantes. Um projeto inicial foi *Stop the Madness* [Pare com a loucura], um videoclipe antidrogas endossado pelo presidente Ronald Reagan e apresentando várias celebridades da época, incluindo Whitney Houston, David Hasselhoff e La Toya Jackson. O vídeo foi transmitido por um período de seis meses em 1985 e 1986 e provocou campanhas antidrogas na Europa, além de ser adotado para anúncios de serviço público nos EUA.

O Instituto USC de Schwarzenegger

Embora Schwarzenegger tenha orgulho de se chamar republicano e de representar esse partido político nas eleições, ele não segue a linha política do partido como determinante do senso comum. De fato, Schwarzenegger é inteligente o suficiente para perceber que alguns dos desafios que enfrentamos não podem ser superados por grupos partidários, e é necessário um esforço coordenado de longo prazo de várias partes. Por esse motivo, ele fundou e dedica um tempo significativo ao Instituto USC Schwarzenegger da Universidade do Sul da Califórnia.

40. Os maiores problemas que enfrentamos serão resolvidos apenas se trabalharmos juntos.

Suas ideias são bem-vindas e eu as busco, mas não me traga pequenas ideias; traga-me grandes ideias para combinar com o nosso futuro.

– Arnold Schwarzenegger

O Instituto USC Schwarzenegger de Política Estatal e Global, para dar seu nome completo, foi fundado para promover o pós-partidarismo. Incentiva os líderes políticos e empresariais, independentemente de suas ideologias ou afiliações políticas, a trabalharem juntos para encontrar as melhores soluções para beneficiar a população em geral. Uma organização *think tank* e lobista, o

instituto baseia-se no trabalho de acadêmicos e empreendedores, líderes empresariais e cientistas, e procura influenciar políticas públicas e debates.

Schwarzenegger estabeleceu quatro princípios orientadores para o instituto, que são:

- Ciência e evidência têm um papel importante a desempenhar na busca de soluções;
- As soluções locais costumam ser os melhores meios para resolver problemas globais;
- Grande inovação e grandes soluções raramente vêm do governo, mas de indivíduos, empreendedores e da comunidade;
- Os futuros líderes, incluindo estudantes e jovens, devem ajudar a moldar as soluções para o nosso futuro.

Energia limpa e meio ambiente (veja “O ativista ambiental”) é uma área-chave do trabalho do instituto, mas educação, política fiscal e econômica, saúde e bem-estar humano e reforma política também são de grande interesse.

After-School All-Stars

A missão After School All-Stars (ASAS) é fornecer programas abrangentes após o horário escolar que mantenham as crianças em segurança e as ajudem a ter sucesso não apenas na escola, mas também na vida. Os participantes devem aprender habilidades para se manter seguros e saudáveis, se formar no ensino médio e seguir para a faculdade, ter carreiras satisfatórias e poder retribuir às suas comunidades.

Tal como está, a ASAS atende a mais de 72 mil jovens em situação de risco, provenientes de famílias de baixa renda. A grande maioria desses estudantes é afro-americana, hispânica ou pertencente a grupos minoritários étnicos, e 85% deles se qualificam para a gratuidade. Schwarzenegger vê o programa e, em particular, seu uso do esporte, como uma maneira de dar a esses alunos um senso de propósito e de valor, ensinar-lhes disciplina e trabalho em equipe e inspirá-los.

Você sabe, nada é mais importante que a educação, porque em nenhum lugar nossas apostas são maiores; nosso futuro depende da qualidade da educação de nossos filhos hoje.

– Arnold Schwarzenegger

41. Os filhos de hoje são os tomadores de decisão e os líderes empresariais de amanhã.

Embaixador do esporte e fitness

Um exemplo para crianças e adolescentes em todo o mundo, Schwarzenegger se posicionou como um embaixador do esporte e do condicionamento físico. Além do All-Stars After School (citado anteriormente), ele atua como treinador e portador da tocha internacional para as Olimpíadas Especiais (fundadas por sua ex-sogra, Eunice Kennedy Shriver), e também atuou como presidente no Conselho do Presidente George H. W. Bush sobre Aptidão Física e Esportes.

RIQUEZA, PRÊMIOS E ELOGIOS

A riqueza exata de Schwarzenegger é desconhecida: estimativas conservadoras variam de US\$ 100 milhões a US\$ 200 milhões, embora sua declaração fiscal de 2006 tenha sido usada para produzir uma estimativa de US\$ 800 milhões. A amplitude de seus investimentos e a recente instabilidade dos preços imobiliários internacionais dificultam o cálculo preciso. O que sabemos, no entanto, é que Schwarzenegger não precisa pesquisar por descontos promocionais: ele gastou US\$ 38 milhões em dinheiro em um jato da Gulfstream em 1997, e não recebeu salário enquanto era governador da Califórnia, pois recebia mais que o suficiente de outras fontes. Ter mais dinheiro no banco não o deixa mais feliz, como revelou em uma entrevista de 2003 no *The Guardian*: “Dinheiro não faz você feliz. Agora tenho US\$ 50 milhões e estou tão feliz quanto quando tinha US\$ 48 milhões”.

42. Após um certo ponto, você não precisa saber quanto ganha ou quanto vale.

Os prêmios e elogios dados a Schwarzenegger são, como se poderia esperar, tão variados quanto seus interesses e experiências. No cinema, ele recebeu um Globo de Ouro em 1977 por *O guarda-costas* e tem uma estrela na Calçada da Fama de Hollywood. A World Wrestling Federation o declarou campeão de bilheteria dos pesos pesados em 1999, e a World Wrestling Entertainment introduziu Schwarzenegger ao seu Hall da Fama em 2015. O Instituto Schwarzenegger de Política Estatal e Global, o Arnold Sport Festival e a competição de fisiculturismo Arnold's Classic e a pista de esqui de Arnold em

Sun Valley são todos homenagens a ele, e, na ocasião de seu aniversário de sessenta anos, o prefeito de Thal (local de nascimento de Schwarzenegger, na Áustria) declarou aquele como “um dia para Arnold”.

CONTROVÉRSIAS E DESAFIOS

Cidadania

Schwarzenegger assumiu a cidadania americana em setembro de 1983, e normalmente isso teria anulado sua antiga cidadania (austríaca), pois a Áustria não permite dupla cidadania. Schwarzenegger solicitou permissão especial, no entanto, e foi autorizado a se tornar um cidadão duplo. Suas ações subsequentes como governador da Califórnia causaram alguma controvérsia na Áustria.

Enquanto viver, nunca esquecerei aquele dia, 21 anos atrás, quando levantei a mão e prestei juramento de cidadania. Você sabe o quanto eu estava orgulhoso? Fiquei tão orgulhoso que andei com uma bandeira norte-americana em volta dos ombros o dia inteiro.

– Arnold Schwarzenegger

43. Tenha orgulho de onde você vem e de onde mora.

A Áustria proibiu a pena de morte em 1968. Ademais, o Artigo 33 da Lei de Cidadania Austríaca declara que: “Um cidadão que esteja no serviço público de um país estrangeiro será privado de sua cidadania se prejudicar fortemente a reputação ou os interesses da República da Áustria”. Como Schwarzenegger nem sempre usou seu direito de governador para conceder clemência aos prisioneiros no corredor da morte, o parlamentar austríaco Peter Pilz exigiu que sua cidadania austríaca fosse revogada. O apoio de Schwarzenegger à pena de morte viola o Protocolo 13 da Convenção Europeia de Direitos Humanos e, segundo Pilz, prejudica a reputação da Áustria. Até o momento, o governo austríaco ignorou as demandas de Pilz.

44. Se você se tornar uma figura pública, espere ser desafiado e responsabilizado por suas ações, mesmo que você não tivesse escolha a não ser agir de uma certa maneira.

Conflitos de interesse

Como figura pública de alto nível, com diversos interesses comerciais e pessoais, não deve surpreender que Schwarzenegger tenha sido frequentemente acusado de ter conflitos de interesses. Essas alegações foram feitas tendo em vista interesses financeiros e que, ao dividir seu tempo e energia entre vários outros assuntos, ele não poderia dedicar ao trabalho de Governador da Califórnia (veja “O Governor”) toda a sua atenção.

A primeira grande acusação foi feita no verão de 2005, quando a imprensa informou que Schwarzenegger continuava ocupando o cargo de editor executivo de duas revistas da American Media. Schwarzenegger teve uma longa associação com as publicações e continuou a escrever colunas regulares sobre fisiculturismo. Ele anunciou que seu salário de governador – US\$ 250 mil por ano – seria doado para a caridade.

45. A filantropia desvia a atenção quando você está sendo criticado por algo que fez de errado.

Mais e mais acordos desse tipo vieram à tona. O *Los Angeles Times* informou que ele tinha um contrato de consultoria que lhe renderia US\$ 8 milhões nos próximos cinco anos, e o *New York Times* revelou outro acordo com a Weider Publications que vale mais de US\$ 1 milhão por ano, mais participação em ações fantasmas.

Embora não sejam ilegais, tais relacionamentos puseram em questão o fato de Schwarzenegger votar a favor de políticas relacionadas à publicidade e venda de suplementos alimentares para melhoria de desempenho, empresas que frequentemente anunciavam nas publicações da American Media. Em 2005, o *Washington Post* também informou que a American Media pagou US\$ 20 mil à atriz Gigi Goyette para não discutir seu caso com Schwarzenegger.

Gropegate

Durante sua primeira campanha para governador, várias alegações de má conduta sexual e pessoal foram feitas contra Schwarzenegger. Embora ele admitisse ter “se comportado mal algumas vezes” e tivesse se desculpado com os envolvidos, as acusações persistiram.

As primeiras alegações datam de 1977, quando Schwarzenegger deu uma entrevista à revista *Oui*. Ele comentou suas orgias sexuais e que fumava maconha, o que é visto fazer depois de vencer o Mister Olympia em *O homem dos músculos de aço*.

Ah, você se acha mau, não é? Você é um coroinha comparado a mim! Um *&@! de um coroinha!

– Arnold Schwarzenegger em *Fim dos dias*

Seis mulheres também alegaram agressão sexual e assédio, cujos depoimentos foram publicados no *Los Angeles Times* em 2003. As acusações eram todas físicas: três mulheres alegaram que Schwarzenegger havia agarrado seus seios e, portanto, o escândalo foi apelidado de “*Gropegate*”. As outras mulheres alegaram que Schwarzenegger também as tocara de maneira inadequada. Nenhuma ação judicial foi iniciada e as alegações não parecem ter tido um impacto adverso na trajetória profissional de Schwarzenegger, nem em sua posição com os eleitores.

46. Pense no impacto de longo prazo de suas ações para que você possa mitigar qualquer desentendimento.

Uso de esteroides

Schwarzenegger tem sido extraordinariamente sincero sobre o uso de esteroides anabolizantes para melhorar o desempenho durante sua carreira no fisiculturismo. As drogas não eram ilegais na época, e ele as descreveu como “úteis para manter o tamanho dos músculos enquanto seguia uma dieta rigorosa em preparação para uma competição. Não as usei para o crescimento muscular, mas para a manutenção dos músculos durante a dieta”.

Embora ele tenha falado sobre o uso de drogas, Schwarzenegger tem sido bastante defensivo quando o assunto é abordado por outros. Em 1999, o Dr. William Heepe previu sua morte precoce, afirmando que havia um elo entre o uso de esteroides e problemas cardíacos posteriores. O *Globe*, um tabloide americano, fez afirmações semelhantes e Schwarzenegger processou ambos por difamação. Um tribunal alemão forçou Heepe a pagar US\$ 10 mil em indenização, e o tabloide também fez um acordo.

47. Proteja sua reputação, imagem e interesses comerciais pelos meios necessários.

VIDA PESSOAL

As melhores atividades para sua saúde são puxar ferro e transar.

– Arnold Schwarzenegger

O primeiro amor de Schwarzenegger foi Barbara Outland, uma professora de inglês que ele conheceu em 1968, logo depois de chegar aos EUA. Inicialmente, o casal se dava bem e morava junto, mas eram pessoas muito diferentes e incompatíveis: Schwarzenegger resumiu o problema como: “Basicamente, tudo se resumia a isto: ela era uma mulher equilibrada que queria uma vida estável e cotidiana, e eu não era um homem bem equilibrado e odiava a ideia de uma vida cotidiana”. A vida amorosa deles era apaixonada, mas turbulenta. Schwarzenegger teve vários casos e, embora a princípio Outland o considerasse uma personalidade alegre, totalmente carismática, aventureira e atlética, mais tarde ela o descreveu como “insuportável”.

48. A natureza e os valores de duas pessoas devem estar em sincronia para que elas tenham um relacionamento que se satisfaça mutuamente.

Em 1977, Schwarzenegger participou de uma partida de tênis beneficente, na qual foi apresentado a Maria Shriver por um amigo em comum, Tom Brokaw. Embora Schwarzenegger estivesse em um relacionamento na época, com uma cabeleireira de Venice Beach chamada Sue Moray, ele foi bastante aberto aos avanços de Shriver. Afinal, ela era sobrinha do ex-presidente John F. Kennedy, rica, bem relacionada e bonita.

O casal se casou em abril de 1986 e teve quatro filhos, Katherine, Christina, Patrick e Christopher. Shriver trabalhou durante todo o casamento como âncora de notícias e foi uma popular primeira-dama da Califórnia depois que Schwarzenegger assumiu o cargo (ver “*O Governator*”). Shriver defendeu o papel das mulheres na vida pública, incentivou o serviço comunitário e, em 2005, lançou o Programa WE Connect para dar apoio às famílias em dificuldades econômicas.

Em nossa sociedade, as mulheres que quebram barreiras são as que ignoram os limites.

– Arnold Schwarzenegger

Em meados dos anos 1990, Schwarzenegger teve um caso extraconjugal com uma integrante de sua equipe doméstica, Mildred Baena, com quem teve um filho. Schwarzenegger conseguiu manter o caso e a criança em segredo por catorze anos, mas foi forçado a confessar quando Shriver descobriu a verdade e

o confrontou. Shriver fez uma declaração pública de que a admissão de seu marido era “dolorosa e comovente” e pediu privacidade.

49. Relacionamentos de todos os tipos – pessoais e profissionais – dependem da confiança.

Shriver entrou com um pedido de divórcio em julho de 2011, citando diferenças irreconciliáveis. Os advogados do divórcio foram contratados antes que as notícias fossem divulgadas, e os detalhes financeiros do acordo também foram definidos naquele momento. A guarda dos dois filhos mais novos é compartilhada entre Shriver e Schwarzenegger, que moram perto um do outro, assim como ocorre com Baena e seu filho.

50. Podemos sempre nos reinventar, e o sucesso é resultado da repetição e da persistência.

Não há dúvida de que Arnold Schwarzenegger tem mais conquistas pela frente, mais surpresas na manga e continuará sendo uma figura proeminente na política, nos negócios, no esporte e na indústria de entretenimento nos próximos anos. Embora tenha enfrentado e superado vários obstáculos e suas vidas pessoal e profissional não tenham sido isentas de controvérsias, ele continua sendo um modelo forte e, em geral, positivo para indivíduos ambiciosos em todas as esferas da vida.

CONCLUSÃO

A duração da carreira de Schwarzenegger e a amplitude de suas atividades são surpreendentes, e pode ser demais absorver tudo de uma vez. Em uma tentativa de entender as qualidades essenciais do homem e o que o levou a percorrer tais distâncias, elencamos suas lições em três pontos principais e as explicamos nesta conclusão.

I. Você precisa de ímpeto para ter sucesso

As pessoas não obtêm sucesso por acidente. Transformar seus objetivos em realidade requer um esforço contínuo, muitas vezes ao longo de vários anos. Seu estado de espírito – principalmente seu foco, sua determinação e sua persistência – é um fator essencial para alcançá-los. Schwarzenegger sabia, desde a infância, que queria conquistar grandes coisas e que, com disciplina e trabalho duro, poderia fazer isso acontecer. Nunca perdeu de vista o fato de

que, mesmo quando as oportunidades surgem, ele ainda deve ser a força motriz por trás de sua carreira, se quiser ter sucesso.

II. Decida o que você vai fazer e dê tudo de si

Não faz sentido fazer uma tentativa tímida. Se vale a pena fazer, vale a pena fazer corretamente. Se você concentrar sua atenção e esforço e investir seu tempo, conseguirá muito mais. Isso se aplica se você está desenvolvendo uma habilidade (musculação, atuação, aprendendo uma língua estrangeira) ou tentando ganhar experiência, contatos ou promoção no trabalho. Ninguém se lembra do cara que ficou em segundo lugar na competição ou que perdeu a eleição. Dê 100% do que você faz, e então terá uma chance muito maior de alcançar o primeiro lugar.

III. Esteja aberto às oportunidades e aproveite-as

Quando Schwarzenegger se tornou o Mister Universo, ele jamais poderia ter previsto que um dia se tornaria governador da Califórnia: nem sequer tinha pisado nos EUA! O que ele sabia, no entanto, é que, ao longo de sua vida, as portas se abrem para você e nem sempre são as que você espera. Você deve manter a mente aberta para novas ideias e possibilidades e usar suas plataformas, habilidades, contatos e experiências para persegui-las.

Obrigado por comprar e ler meu livro! Sei que você poderia ter escolhido dezenas de outros livros sobre pessoas de sucesso, mas se arriscou com o meu e eu agradeço. Se acredita que vale a pena compartilhá-lo, reservaria um tempinho para divulgá-lo a seus amigos? Se isso os ajudar a alcançar seus objetivos e viver uma vida mais feliz, eles serão eternamente gratos a você. Assim como eu.